

Ongelmatilanteisiin puuttuminen esimiestyön haasteena

Case: Yritys X

Jere Ketola

Opinnäytetyö
Toukokuu 2015

Liiketalous
Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala



JYVÄSKYLÄN AMMATTIKORKEAKOULU
JAMK UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES



Tekijä(t) Ketola, Jere	Julkaisun laji Opinnäytetyö	Päivämäärä 12.05.2015
	Sivumäärä 65	Julkaisun kieli Suomi
		Verkkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi Ongelmatilanteisiin puuttuminen esimiestyön haasteena Case: Yritys X		
Koulutusohjelma Liiketalous		
Työn ohjaaja(t) Timonen, Juha		
Toimeksiantaja(t) Yritys X		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää tekijöitä, jotka vaikuttavat puuttumiseen, ja sitä, kuinka ongelmiin tulisi puuttua. Työn toimeksiantajana oli elintarvikealalla toimiva yritys, joka halusi pysyä nimettömänä. Tästä johtuen yrityksestä käytettiin nimeä Yritys X. Tutkimuksella haluttiin selvittää kuinka toimeksiantajayrityksessä koetaan puuttuminen ja miten siellä puututaan. Tavoitteena oli ymmärtää puuttumista ilmiönä ja lisätä esimiesten valmiuksia puuttua ongelmiin.</p> <p>Teoreettisessa viitekehyksessä käsiteltiin puuttumista osana ongelmien ratkaisua ja puuttumistilanteessa hyödyllisiä periaatteita ja käytänteitä. Työn empiirinen osa toteutettiin kvalitatiivista tutkimusotetta käyttäen. Aineistonkeruumenetelmänä käytettiin teemahaastattelua, ja aineisto analysoitiin teemoittelemalla.</p> <p>Tutkimustulosten perusteella puuttumiseen vaikuttavia tekijöitä oli monia. Osa teki puuttumisesta haasteellisempaa ja osa helpompaa. Puuttumisessa tärkeänä pidettiin yhteisiä pelisääntöjä ja toimintamalleja sekä oikeudenmukaisuutta ja tasapuolisuutta. Ongelmiin tuli puuttua mahdollisimman nopeasti keskustelemalla asianosaisen kanssa, ja lähestymällä ongelmaa kysyvällä ja ratkaisukeskeisellä otteella.</p> <p>Toimeksiantajayrityksen on mahdollista käyttää tutkimustuloksia omien esimiehiä puuttumisessa tukevien toimintojen kehittämiseen, sekä esimiesten omien puuttumiskäytänteiden kehittämiseen.</p>		
Avainsanat (asiasanat) Puuttuminen ongelmatilanteisiin, esimiestyö, ongelmanratkaisu		
Muut tiedot		



Author(s) Ketola, Jere	Type of publication Bachelor's thesis	Date 12.05.2015
		Language of publication: Finnish
	Number of pages 65	Permission for web publication: x
Title of publication Intervention in the problem situations as challenge of the superior work Case: Company X		
Degree programme Business Administration		
Tutor(s) Timonen, Juha		
Assigned by Company X		
<p>Abstract</p> <p>The purpose of the thesis was to figure out factors which affect intervening and how to intervene in the problems. The thesis was assigned by a company, which operates in food industry. The company was called Company X, because of their wish to remain anonymous. The purpose of the thesis was also to figure out how an intervention is experienced in the Company X, and how it is intervened there. The goal was to understand intervention as a phenomenon and increase the superiors' readiness to intervene in problems.</p> <p>The theoretical part of the thesis deals with intervention as a part of a problem-solving, and principles and conventions, which are useful in intervening situations. The research was qualitative and the empirical data was gathered by theme interviews. The results of the interviews were analyzed by using a thematic analysis.</p> <p>On the basis of the research results there were many factors which affect intervening. Some of the factors made intervening more challenging and some made it more easier. Common rules and operation models, and fairness and impartiality were considered important in intervening. Intervention in the problems had to be done as fast as possible by discussing and questioning and solution central extract.</p> <p>Company X can use the results for the developing its own functions, which support superiors in intervention in problems. Also superiors can develop their own ways to intervene.</p>		
Keywords/tags (subjects) Intervention in the problem situations, superior work, problem-solving		
Miscellaneous		

Sisältö

1 Johdanto	3
2 Tutkimusasetelma	4
2.1 Tutkimuksen lähtökohdat	4
2.2 Tutkimus- ja aineistonkeruumenetelmät	6
2.3 Luotettavuuden arviointi	10
2.4 Tutkimuksen toteutus	13
3 Puuttuminen	15
3.1 Puuttumisen määritelmä	16
3.2 Ongelmien tyypit	19
3.3 Puuttuminen prosessina	23
3.3.1 Ongelmien kartoitus	23
3.3.2 Ongelmien varsinainen käsittely	25
4 Esimiehenä ongelmatilanteessa	34
4.1 Ratkaisukeskeisyys	35
4.2 Kysyvä ja tutkiva ote	36
4.3 Korjaava palaute	38
4.4 Työyhteisö esimiehen apuna ja tukena	40
5 Tutkimustulokset	42
5.1 Kokemukset	42
5.2 Puuttuminen käytännössä	45
5.3 Nopeus puuttumisessa	47
5.4 Esimiehen taidot ja ominaisuudet	49
5.5 Tuki	50
6 Johtopäätökset	52
7 Pohdinta	55
Lähteet	60
Liitteet	64
Liite 1. Teemahaastattelurunko	64

Kuviot

Kuvio 1. Toimivan työyhteisön peruspilarit	20
Kuvio 2. Puheeksiottokeskustelun vaiheet	31
Kuvio 3. Ratkaisukeskeinen toimintamalli	36

1 Johdanto

Jatkuvasta muutoksesta ja kovenevista työ- ja yhteistyöpaineista johtuen työyhteisöjen konfliktiherkkyys on lisääntynyt. Työyhteisön sisäisten ongelmien ja ristiriitojen käsittelystä ja ratkaisemisesta on muodostunut yksi keskeinen osa johtamistyötä. Jokaisen esimiehen olisi hyvä miettiä omaa suhtautumistaan työyhteisönsä ongelmatilanteisiin. Kieltääkö hän niiden olemassaolon sulkemalla silmänsä, vältteleekö niitä viimeiseen asti vai puuttuuko niihin aktiivisesti? (Järvinen 2014, 79.)

Organisaation esimiesten ja johtajien vastuulla on tiimien, yksiköiden tai koko organisaation työn tuloksellisuus ja laadukkuus. Näin ollen toiminnan sujuvuutta haittaaviin yksilöiden tai ryhmien ongelmiin puuttuminen on esimiehen tehtävä. (Järvinen 2014, 80; Skurnik-Järvinen 2011, 13.) Ongelmiin, epäkohtiin tai ristiriitoihin puuttuminen koetaan kuitenkin hyvin usein vaikeaksi. (Vartia, Gröndahl, Joki, Lahtinen & Soini 2012, 78.)

Ongelmiin puuttuminen on siis tärkeää niin yksilöiden ja organisaation työn tuloksellisuuden, kuin myös työhyvinvoinnin kannalta. Koska puuttumista pidetään kuitenkin usein vaikeana ja haastavana, pitäisi esimiesten valmiuksia puuttumiseen kehittää.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on kvalitatiivista otetta käyttäen selvittää niitä tekijöitä, jotka puuttumiseen vaikuttavat sitä hankaloittavasti tai helpottavasti. Tarkoitus on myös selvittää, miten puuttumisen tulisi tapahtua ja lisätä näin esimiesten valmiuksia puuttua ongelmiin. Tutkimusaineisto kerätään teemahaastattelujen avulla.

Opinnäytetyön toimeksiantaja on elintarvikealalla toimiva yritys, joka haluaa pysyä nimettömänä. Tästä johtuen toimeksiantajayrityksestä käytetään tutkimuksessa nimeä Yritys X. Tutkimuksen tarkoitus on myös selvittää, miten Yritys X:ssä koetaan puuttuminen ja miten ongelmiin puututaan, eli selvittää puuttumisen nykytila.

2 Tutkimusasetelma

2.1 Tutkimuksen lähtökohdat

Toimeksiantajayrityksessä on viime aikoina päivitetty yhteisiä pelisääntöjä, jonka myötä puuttuminen erilaisiin pelisääntörikkomuksiin ja ongelmatilanteisiin on nousut pinnalle. Yrityksessä puhutaan puuttumisen kynnyksestä, jota on pyritty madaltamaan, jotta jokaisen olisi helpompi puuttua ongelmiin. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, miten Yritys X:ssä koetaan puuttuminen ja miten ongelmiin puututaan. Tavoitteena on ymmärtää puuttumista ilmiönä selvittäen niitä tekijöitä, jotka puuttumiseen vaikuttavat, ja myös lisätä esimiesten valmiuksia puuttua ongelmiin.

Tutkimusongelmana on ongelmatilanteisiin puuttumisen haasteellisuus. Tähän ongelmaan haetaan ratkaisua seuraavilla tutkimuskysymyksillä:

- Miten esimiehen tulee puuttua ongelmiin?
- Mitkä tekijät vaikuttavat puuttumiseen?

Puuttumista tarkastellaan tutkimuksessa esimiehen näkökulmasta. Puuttuminen nähdään osana ongelmanratkaisuprosessia, mutta sitä pyritään tarkastelemaan mahdollisimman paljon omana ilmiönään. Ongelmien ratkaisemisen kannalta tärkeä vaihe, puuttumisen jälkeinen tilanteen seuranta, on rajattu työstä pois.

Aiemmat tutkimukset

Puuttumista sivuavia muita tutkimuksia on tehty useita. Monet niistä keskittyvät työyhteisön ongelmien ratkaisuun pitäen sisällään koko ongelmanratkaisuprosessin, johon myös puuttuminen kuuluu. Osa tutkimuksista keskittyy johonkin tiettyyn ongelmaan, kuten esimerkiksi tupakointiin.

Tonterin (2012) tutkimuksessa tutkittiin esimiestyön haasteita ongelmanratkaisuprosessin eri vaiheissa. Siinä perehdytään esimiehen näkökulmasta ongelmatilanteiden syntymisestä aina ratkaisuvaiheeseen asti. Tutkimuksen mukaan ongelmaprosessin haastavin vaihe on ongelmiin puuttuminen.

Styrmanin (2013) opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää toimintamalli alaisten välisten ristiriitatilanteiden ratkaisemiseksi. Tutkimustulosten mukaan puuttuminen ristiriitatilanteisiin koettiin olevan esimiestyössä haastavinta. Esimiehet pitivät kuuntelemisen taitoa ja asioihin nopeasti puuttumista tärkeimpinä valmiuksinaan, ja kaipaivat selkeitä toimintaohjeita erilaisia tilanteita varten.

Korhosen (2012) tutkimuksessa selvitettiin toimintaohjeita esimiesten tueksi tupakointiin puuttumisessa. Tutkimustulosten mukaan esimies on velvollinen puuttumaan tupakointiin tasapuolisesti ja rakentavasti. Työajalla tupakointiin puuttumiseen käytetään varhaisen puuttumisen menetelmiä ja viimeisenä keinona sanktiojärjestelmää.

Myös varhaisesta puuttumisesta on tehty useita tutkimuksia. Kemppainen (2014) tutki opinnäytetyössään, mitä on varhainen puuttuminen ja miten varhaisen puuttumisen toimintamallia voi käyttää arjen esimiestyössä. Tuloksena syntyi opas, joka käsittelee varhaisen puuttumisen periaatteita yleisellä tasolla ja antaa ohjeita hyvään puuttumistapaan. Oppaan mukaan ongelmaan puuttuminen tulee tehdä mahdollisimman pian keskustellen asiasta työntekijän kanssa. Keskusteluun on hyvä valmistautua etukäteen ja keskustelun aikana on kerrottava selkeästi, miksi keskustelua käydään. Myös työntekijän näkemystä on muistettava kuunnella. Keskustelussa kerrotaan työntekijälle erilaisista mahdollisuuksista ja tukikanavista, joilla tilannetta lähdetään purkamaan. Työntekijälle on annettava mahdollisuus itse päättää hänelle sopivasta toimintatavasta.

Aiemmat tutkimukset eroavat tästä tutkimuksesta siinä, että tässä tutkimuksessa keskitytään itse puuttumistilanteeseen, eikä tarkastella puuttumista jonkin tietyn ongelman tai varhaisen puuttumisen näkökulmasta.

2.2 Tutkimus- ja aineistonkeruumenetelmät

Tutkimusotteena opinnäytetyössä on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Laadullista tutkimusta käytetään pääsääntöisesti silloin, kun ilmiötä ei tunneta eli ei ole teorioita, jotka selittäisivät tutkimuksen kohteena olevaa ilmiötä. Laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on pyrkiä ymmärtämään mistä ilmiössä on kyse. (Kananen 2014, 16.)

Kvalitatiivisen tutkimuksen avulla pyritään saamaan tuloksia ilman tilastollisia menetelmiä tai muita määrällisiä keinoja. Laadullisessa tutkimuksessa käytetään sanoja ja lauseita, kun taas määrällisessä tutkimuksessa lukuja. Laadullinen tutkimus ei pyri määrällisen tutkimuksen tavoin yleistykseen, vaan tavoitteena on ilmiön kuvaaminen, ymmärtäminen ja mielekkään tulokinnan antaminen. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkitaan yleensä prosesseja, joihin pureutuminen kvantitatiivisen tutkimuksen tilastollisin analyysin on melkein mahdotonta prosessien ja ilmiöiden monimutkaisuuden vuoksi. Laadullinen tutkimus on kiinnostunut siitä, kuinka ihmiset kokevat ja näkevät reaalimaailman. Tiedonkeruun ja analysoinnin pääasiallinen väline on itse tutkija, joka menee tutkittavan ilmiön pariin kentälle haastattelemaan tai havainnoimaan. (Kananen 2008, 24-25.)

Laadullisen tutkimuksen tutkimusprosessi ei ole suoraviivainen prosessi kuten määrällinen tutkimus. Laadullisessa tutkimuksessa aineiston analyysi ei ole tutkimuksen viimeinen vaihe, vaan koko tutkimusprosessin eri vaiheissa mukana oleva toiminta, joka ohjailee tutkimusprosessia ja tiedonkeruuta. Aineiston analysoinnin aloittaminen vasta koko aineiston keräämisen jälkeen on suorastaan väärin. Aineiston analysointi määrittää sen, milloin on kerätty riittävästi aineistoa. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei voida ennalta määritellä, kuinka paljon aineistoa kerätään, vaan sitä kerätään sen verran, että tutkimusongelma ratkeaa ja tutkija ymmärtää ilmiön. (Kananen 2014, 18-19.)

Opinnäytetyön tutkimusote on kvalitatiivinen, koska siinä tutkitaan Yritys X:n esi-
miesten kokemuksia puuttumisesta ja pyritään ymmärtämään puuttumista ilmiönä.
Tämä olisi vaikeaa tai jopa mahdotonta kvantitatiivisen tutkimusotteen keinoin.

Tiedonkeruumenetelmä

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkimusaineiston keruumenetelminä käytetään useim-
miten erilaisia haastattelun lajeja. Haastattelua voidaan pitää keskusteluna, jolla on
etukäteen asetettu tavoite. Menetelmänä se kohdistuu tietoisuuden ja ajattelun si-
sältöihin tavoitteenaan kerätä sellainen aineisto, jonka avulla voidaan tehdä uskotta-
via päätelmiä tutkittavasta ilmiöstä. Haastatteluiden avulla kerätty aineisto on kui-
tenkin näytteeseen valittujen henkilöiden tekemiä tulkintoja asioista ja ilmiöistä, jo-
ten sen yleistämisessä ei tule liioitella. Haastateltaviksi voidaan valita sellaisia henki-
löitä, joilla tiedetään olevan kokemusta tai tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Puhutaan siis
tarkoituksenmukaisesta, harkinnanvaraisesta näytteestä. (Puusa & Juuti, 2011, 73;
76.)

Idea haastattelussa on yksinkertainen. Haastattelija esittää haastateltavalle kysymyk-
siä koskien tämän tietoja, ajatuksia, kokemuksia, mielipiteitä tms. Haastattelun ky-
symyksillä pyritään valottamaan ja saamaan tietoa varsinaisista tutkimuskysymyksis-
tä, joiden tarkoitus taas on ratkaista itse tutkimusongelma. Pelkkä tutkimuskysymyk-
sen esittäminen haastateltavalle ei ratkaise tutkimusongelmaa. (Kananen 2008, 73.)

Tutkimushaastattelun lajeja on useita. Ne eroavat toisistaan strukturointiasteen pe-
rusteella. Tällä tarkoitetaan sitä, kuinka tarkasti kysymykset on ennakkoon määritelty
ja muotoiltu ja mikä on haastattelijan rooli. Haastattelun lajeja ovat esimerkiksi
strukturoitu haastattelu, puolistrukturoitu haastattelu, teemahaastattelu ja avoin
haastattelu. (Hirsijärvi & Hurme 2011, 43; Kananen 2008, 73.)

Teemahaastattelua voi sanoa puolistrukturoiduksi menetelmäksi, koska haastattelun
aihepiirit eli teemat on kaikille samat ja vastaajat voivat kertoa vastaukset omin sa-
noin. Teemahaastattelussa ei ole yksityiskohtaisia kysymyksiä, mutta se ei ole myös-
kään täysin vapaa niin kuin avoin haastattelu. Teemahaastattelu etenee tiettyjen

keskeisten teemojen mukaan. Näin haastattelussa saadaan haastateltavan ääni kuuluviin eikä haastattelu pohjaudu liiaksi tutkijan näkökulmaan. Teemahaastattelu huomioi sen, että keskeistä on ihmisten tulkinnat asioista ja heidän asioille antamansa merkitykset. (Hirsijärvi & Hurme 2011, 48.)

Teema-alueet edustavat tutkittavan ilmiön teoreettisista pääkäsitteistä johdettuja alakäsitteitä tai –luokkia. Ne ovat sellaisia alueita, joihin haastattelukysymykset varsinaisesti kohdistuvat. Ne ovat siis yksinkertaisia, tukisanamaisia luetteloita, jotka haastattelutilanteessa toimivat haastattelijan muistilistana ja tarpeellisena haastattelua ohjaavana apuvälineenä. Haastattelutilanteessa teema-alueita tarkennetaan kysymyksillä. (Mts. 2011, 66.)

Jotta tutkija voisi voi laatia keskustelun aiheet eli teemat, täytyy tutkijalla olla jonkinlainen ennakkonäkemyks ilmiöstä. Teemoilla pyritään varmistumaan siitä, että haastateltavaa haastatellaan kaikista niistä asioista, jotka liittyvät ilmiöön. Näin varmistetaan ennakkoon kaikkien aihealueiden käsittely keskustelun aikana. Ennakkokäsityksensä pohjalta tutkija laatii teemahaastattelurungon ennen haastattelua. Haastattelun aikana voi myös nousta esiin uusia aihealueita, joihin haastattelijan tulee tarttua. (Kananen 2014, 77.)

Teemahaastattelu tulee nauhoittaa, koska muistiinpanojen kirjoittaminen rikkoo aidon vuorovaikutuksen. Muistiinpanoja kirjoittamalla haastattelijan keskittyminen kohdistuu kirjoittamiseen eikä haastateltavaan ja hänen tuottamaan vastausaineistoon ja sen jatkuvaan analysointiin. (Mts. 2014, 85.)

Tutkimuksen tarkoituksena on kerätä ja selvittää Yritys X:n esimiesten kokemuksia ja käsityksiä ongelmatilanteisiin puuttumisesta, joten tutkimuksessa käytetään aineiston tiedonkeruumenetelmänä haastattelua. Haastattelussa haastateltavan on helppompaa tuoda ajatuksiaan ja kokemuksiaan esille, kuin esimerkiksi kirjallisesti kyselyyn

vastaamalla. Koska puuttuminen ilmiönä on vähän tunnettu, on tarkkojen haastattelukysymyksien muodostaminen etukäteen hankalaa. Tämän vuoksi haastattelun lajeista tutkimukseen valittiin teemahaastattelu. Teemahaastattelurunko on opinnäytetyön liitteenä. (Liite 1.)

Analyysimenetelmä

Teemahaastattelun avulla saadaan yleensä runsas aineisto. Aineiston analysointitapa tulee miettiä jo aineistoa kerätessä, sillä haastattelujen jälkeen se on liian myöhäistä. Analyysitapa voidaan käyttää ohjenuorana haastattelua ja sen purkamista eli litterointia suunniteltaessa, jos se on ennalta harkittuna. (Hirsijärvi & Hurme 2011, 135.) Kananen mukaan (2008, 56) laadullisessa tutkimuksessa ei voida edetä niin, että ensin kerätään aineisto ja vasta tämän jälkeen analysoidaan sitä. Tiedonkeruu- ja analyysivaihe siis kulkevat käsi kädessä.

Haastatteluaineiston keräämisen jälkeen tulee aineisto litteroida eli purkaa tallenteet kirjalliseen muotoon. Litteroinnin tarkkuuden suhteen on erotettavissa eri tasoja. Tarkinta tasoa edustaa sanatarkka litterointi, jossa jokainen äännähdyskin kirjataan ylös. Yleiskielisessä litteroinnissa teksti voidaan muuntaa kirjakielelle poistaen murre- ja puhekielen ilmaisut. Viimeisellä tasolla eli propositiotasolla ainoastaan sanoman ydinsisältö kirjataan ylös. Tutkija joutuu ratkaisemaan mitä kaikkea hän litteroi, sillä litterointi on hidas työvaihe. (Kananen 2008, 80.)

Yksi kvalitatiivisen tutkimuksen aineiston analyysitapa on teemoittelu, joka on luonteva etenemistapa esimerkiksi teemahaastatteluaineiston analysointiin. Teemoittelulla tarkoitetaan sitä, että analyysivaiheessa aineistosta etsitään sellaisia piirteitä, jotka ovat yhteisiä usealle haastateltavalle. Teemahaastatteluin kerätystä aineistosta nousevat usein ainakin lähtökohtateemat esiin. Näiden lisäksi tavallisesti nousee esiin muita teemoja, jotka usein ovat lähtökohtateemoja mielenkiintoisempia. Teemat, jotka nousevat analyysistä esiin, pohjautuvat tutkijan tulkintoihin haastatelta-

vien sanomisista. Kaksi haastateltavaa tuskin ilmaisee samaa asiaa täysin samoin sanoin, mutta tutkija luokittelee ne kuitenkin samaan luokkaan. (Hirsijärvi & Hurme, 2011, 173; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Järjesteltäessä aineistoa teemojen mukaan, kootaan kunkin teeman alle esimerkiksi kustakin haastattelusta ne kohdat, joissa puhutaan kyseessä olevasta teemasta. Tällainen järjestely voi tapahtua esimerkiksi tekstinkäsittelyohjelmassa leikkaamalla ja liimaamalla. Teemojen muodostamisessa voidaan käyttää apuna koodausta ja kvantifiointia. Esimerkiksi taulukointien avulla voidaan havainnoida aineiston keskeisiä asioita ja miettiä niitä yhdistäviä nimittäjiä eli teemoja. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Teemojen käsittelyn yhteydessä voidaan tutkimusraportissa esittää näytepaloja, jotka ovat aineistosta lainattuja sitaatteja. Näiden sitaattien tarkoituksena on antaa lukijalle havainnollistavia esimerkkejä. Sitatit toimivat myös todisteena siitä, että tutkijalla on todellakin ollut jokin aineisto, johon hän analyysinsä pohjaa. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Analyysimenetelmäksi valittiin teemoittelu, koska se on selkeä menetelmä ja luonteva valinta teemahaastatteluaineiston analysointiin.

2.3 Luotettavuuden arviointi

Tutkimusprosessin jokaisessa vaiheessa on mahdollista tehdä virheitä, mutta näiden tiedostaminen auttaa pienentämään uhkatekijöiden vaikutusta työn laatuun. Jo prosessin alkuvaiheissa tiedonkeruu on tärkeää, sillä väärin kerätystä aineistosta ei saa luotettavaa tulosta millään analyysimenetelmällä. Esimerkiksi haastattelujen tekninen tulkittavuus voidaan pyrkiä varmistamaan yksinkertaisilla teknisillä ratkaisuilla. Haastattelutilanteissa pelkän muistiinpanotekniikan käyttäminen ei riitä analyysivaiheessa. Tietojen autenttisuuden perusedellytyksenä voidaankin pitää haastattelujen nauhoittamista. (Kananen 2008, 122.)

Tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa puhutaan validiteetista ja reliabiliteetista. Käsitteet ovat hyväksytty käytettäväksi kvantitatiivisessa tutkimuksessa, mutta niiden sopimisesta kvalitatiiviseen tutkimukseen ollaan montaa mieltä. Validiteetti voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen validiteettiin. Ulkoisella validiteetilla tarkoitetaan tulosten siirrettävyyttä muihin vastaaviin tilanteisiin, eli puhutaan yleistettävyydestä. Sisäinen validiteetti ymmärretään tulkinnan ja käsitteiden virheettömyytenä. Reliabiliteetilla tarkoitetaan tulosten pysyvyyttä eli toistettavuutta. Laadullisen tutkimuksen ei-lineaarisuus ennakoimattomuuksineen tekee kuitenkin validiteetti- ja reliabiliteettikysymykset vaikeasti käsiteltäviksi. Kvalitatiivisen tutkimuksen laatua varmistamaan tutkimusprosessin aikana tehdyillä oikeilla valinnoilla. (Mts. 2008, 123.)

Haastatteluaineiston laatua tulisi tarkkailla tutkimuksen eri vaiheissa. Hyvällä haastattelurungolla voidaan etukäteen tavoitella laadukkuutta. Ennalta voidaan miettiä myös sitä, miten teemoja voidaan syventää, ja pohtia vaihtoehtoisia lisäkysymysten muotoja. Haastattelun laatua voidaan parantaa myös litteroimalla haastattelu niin nopeasti kuin mahdollista. (Hirsijärvi & Hurme 2011, 184-185.)

Lähimmäksi perinteistä reliaabeliuden käsitettä aineistoa kvalitatiivisesti analysoitaessa tullaan alueilla, jotka koskevat aineiston laatua. Tällöin reliaabelius koskee enemmänkin tutkijan toimintaa, kuin haastateltavien vastauksia, eli toisin sanoen sitä, kuinka luotettavaa tutkijan analyysi aineistosta on. Perinteisen validiuden toteamisen sijaan laadullisissa tutkimuksissa voidaan käyttää esimerkiksi triangulaatiota. Triangulaatiossa yhdellä menetelmällä saatuja tietoja vertaillaan muista lähteistä saatuihin tietoihin. Jos saadaan tietty yksimielisyys, voidaan katsoa, että henkilön antama tieto tai tulkinta on saanut vahvistusta. Toinen validointitapa on, että tutkittavat itse saavat tutustua tutkijan tulkintoihin. Näin vahvistetaan vastaavuus tutkijan tulkintojen ja tutkittavien tulkintojen välillä. (Hirsijärvi & Hurme 2011, 189.)

Kanasen (2014, 151) mukaan yleisinä luotettavuuskriteereinä laadullisessa tutkimuksessa voidaan käyttää muun muassa seuraavia tekijöitä:

- vahvistettavuus
- arvioitavuus/ dokumentaatio
- tulkinnan ristiriidattomuus
- luotettavuus (tutkittavan kannalta)
- saturaatio.

Vahvistettavuus

Yksinkertaisin tulkinnan todentamistapa on luetuttaa aineisto ja tulkinta haastatelluilla henkilöillä. Tutkimuksen voidaan todeta olevan luotettava tutkittavan kannalta, kun haastateltu lukee tekstin ja vahvistaa tutkijan tulkinnat ja tutkimustulokset. Ongelmalliseksi tilanne muodostuu silloin, jos tutkittava ei hyväksy tutkijan tekemiä tulkintoja. Näin voi käydä, jos tutkittava ei esimerkiksi halua omaa näkemystään julkistettavan. (Kananen 2014, 151-152.)

Arvioitavuus

Yksi tärkeimmistä opinnäytetyön uskottavuutta lisäävistä tekijöistä on dokumentaatio. Riittävällä dokumentaatiolla mahdollistetaan tutkimuksen lukijalle tutkijan ratkaisupolun tarkistaminen. Kaikki tutkimuksen aikana tehdyt ratkaisut tulee perustella. (Kananen 2014, 153.)

Tulkinnan ristiriidattomuus

Varsinkin laadullisessa tutkimuksessa, jossa ei ole täsmällisiä tulkintasääntöjä, tulkintojen tekeminen aineistosta on oma taitolajinsa. Aineiston teemoittelussa ja koodaamisessa voi olla tulkinnanvaraa, mutta tulkinta on varmistettavissa sillä, että toinen tutkija tulee samaan lopputulokseen kirjoittajan kanssa. (Kananen 2014, 153.)

Saturaatio

Saturaatio eli kylläntyminen on hyvä luotettavuuden vahvistamiskeino. Sillä tarkoitetaan sitä tilannetta, kun eri lähteiden tarjoamat tutkimustulokset alkavat toistua. Laadullisessa tutkimuksessa haastateltavien määrän yhteydessä puhutaan aineiston saturaatiosta. Se tarkoittaa sitä, että haastateltavien vastaukset alkavat toistaa itseään. (Kananen 2014, 154.)

Tässä tutkimuksessa luotettavuus pyrittiin varmistamaan tarkalla dokumentaatiolla. Jokainen tutkimuksen vaihe on pyritty tarkasti kuvaamaan ja perustelemaan, jotta ulkopuolisen lukijan olisi helpompi seurata tutkijan valintoja ja niihin johtaneita perusteluja.

Haastattelujen luotettavuutta varmistettiin nauhoittamalla haastattelut, jotta mikään ei jäisi tutkijan muistin varaan. Näin voitiin kuunnella haastatteluja yhä uudestaan, ja tarvittaessa palata johonkin tiettyyn haastattelun kohtaan. Haastattelut myös litte- roitiin heti haastattelujen jälkeen. Tutkimuksen luotettavuutta tarkastellaan tar- kemmin vielä tutkimuksen pohdinta –osiossa.

2.4 Tutkimuksen toteutus

Opinnäytetyön tekeminen alkoi marraskuussa 2014, kun tutkija oli yhteydessä toimeksiantajayritykseen ja sai sieltä aihe-ehdotuksen tutkimukselleen. Aihe-ehdotus oli puuttuminen, joka hetken mietinnän jälkeen vaikutti tutkijan mielestä hyvin mieleenkiintoiselta aiheelta. Tutkija hyväksytti aiheen opinnäytetyön ohjaajalla, minkä jälkeen alkoi aiheeseen perehtyminen ja tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen ko- koaminen.

Haastatteluun valittiin kymmenen Yritys X:n esimiestä, jolloin aineistoa saataisiin riittävästi. Haastateltaviksi valittavat esimiehet valittiin yhdessä Yritys X:n henkilöstö- vastaavan kanssa. Näin saatiin valittua harkinnanvaraisesti haastatteluun sopivat henkilöt, joilla on kokemusta ja tietoa tutkittavasta ilmiöstä.

Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina helmikuussa 2015 Yritys X:n toimitiloissa. Haastatteluja varten varattiin käyttöön rauhallinen kokoushuone, jotta ylimääräisiltä häiriöiltä vältyttäisiin. Haastattelut suoritettiin kahtena eri päivänä, jolloin haastateltavien määrä oli viisi per päivä. Aikaa varattiin yksi tunti haastattelua kohden ja haastattelut olivat tunnin välein. Yksi tunti osoittautuikin riittäväksi, koska yhden haastattelun keskimääräiseksi kestoksi muodostui noin 25 minuuttia. Haastattelijalle jäi näin ollen myös vähän aikaa kerrata edellistä haastattelua ennen seuraavan haastattelun alkua.

Jokaisen haastattelun alussa tutkija kertasi haastateltavalle mistä haastattelussa on kyse ja kysyi luvan haastattelun nauhoittamiseen. Luottamuksen herättämiseksi ja vapaampien vastausten saamiseksi tutkija painotti sitä, että haastateltavien anonymiteetti säilyy eikä vastauksia voi yhdistää tiettyyn haastateltavaan.

Kun kaikki haastattelut olivat suoritettu, tutkija litteroi ne heti seuraavina päivinä kirjalliseen muotoon säilyttäen puhekielen, mutta poistaen ylimääräisiä täytesanoja ja muuttaen murresanat yleisempään kieleen. Näillä muutoksilla ei ollut merkitystä tuloksien muodostamiseen.

Aineisto analysoitiin etsimällä vastauksista samoista asioista kertovia kohtia, joista sitten muodostettiin teemoja. Näiden teemojen sisällä olevissa asioissa tutkija havaitsi olevan lisää teemoja, jotka tutkija keräsi jälleen yhteen ja muodosti niistä alateemoja. Näin aineisto jäsenyi pala kerrallaan ja tutkija onnistui muodostamaan siitä selkeän kokonaisuuden, jonka avulla tutkimustulosten ja johtopäätösten muodostaminen oli mahdollista. Tutkimustulosten yhteydessä esitetään lainauksia haastateluissa saaduista esimiesten vastauksista.

3 Puuttuminen

Yksi keskeisimmistä syistä työpaikkojen vaikeiksi tai kroonisiksi muodostuneisiin ongelmiin on se, että esimiehet eivät ole puuttuneet ongelmiin ajoissa. Esimiesten ja yritysten johdon epätietoisuus konfliktien dynamiikasta johtaa helposti laajenevaan ja syveneeseen ongelmakierteeseen. (Järvinen 2014, 79.) Havusen ja Lavikkalan (2010, 19) mielestä oleellista myönteisen lopputuloksen kannalta onkin mahdollisimman varhainen ongelmiin puuttuminen ja puheeksi ottaminen.

Apuna esimiehellä ongelmien ratkaisemisessa on monia työpaikan sisäisiä järjestelmiä, joita ovat HR-yksikkö, luottamusmiesjärjestelmä, työsuojelujärjestelmä ja työterveyshuolto. Esimiehillä ja johdolla on myös tärkeä rooli organisaation ongelmien käsittelykulttuurin luomisessa. On työpaikkakohtaista, miten avoimesti konflikteja tuodaan esiin ja miten niihin puututaan. (Järvinen 2014, 80.)

Järvisen (2014, 82) mukaan vaikuttaa siltä, että osa organisaatioiden johtajista ja esimiehistä ei koe yrityksensä sisäistä kehittämistä ja ristiriitoihin puuttumista keskeisenä työtehtävänä. Osa heistä tiedostaa tehtävän tärkeyden, mutta välttelevät ongelmien käsittelyä, koska se aiheuttaa lisää työtä ja päänvaivaa. Organisaatiot voivat myös joskus olla rakenteeltaan niin epäselviä, että esimiehet eivät tiedä, mitä heidän tehtäviinsä ja vastuuseen kuuluu. Ongelmatilanteissa epäselvyydet ilmenevät vastuun siirtelynä taholta toiselle.

Ongelmiin, epäkohtiin tai ristiriitoihin puuttuminen koetaan hyvin usein vaikeaksi. Osalle esimiehistä puuttuminen voi olla vaikeaa oman kokemattomuuden tai persoonan ominaisuuksien vuoksi, ja osalle taas voi olla vaikeaa olla suora ja vaativa mutta samalla asiallinen. (Vartia ym. 2012, 78.) Yleensä esimiestä askarruttaa se, miten hän onnistuu ongelmien käsittelyssä. Pahentaako puuttuminen tilannetta? Loukkaantuuko henkilö ja jää suutuksissaan sairauslomalle? Kuinka ongelmia voi tunnistaa ja puuttua niihin, kun ei ole koulutukseltaan lääkäri tai psykologi? (Järvinen 2014, 111.)

Fakta on, että esimies ei aina voi tietää prosessin lopputulosta puututtuaan työyhteisön ongelmatilanteeseen. On mahdollista, että ongelmiin puuttuminen pahentaa tilannetta ainakin hetkellisesti, kun esiin nousee uusia hankaluuksia tai epäkohtia. (Järvinen 2014, 226.) Toisaalta seurauksena voi olla myös helpotuksen tunteita, kun mieltä vaivaavat asiat saadaan käsittelyyn (Avoimuutta arkeen 2007, 42).

Esimiehen on peloista ja tilanteen mahdollisesta hankaloitumisesta huolimatta syytä muistaa ensinnäkin se, että puuttumattomuudella esimies viestittää heikkouttaan ja lupaa vastuuttomuuteen ja välinpitämättömyyteen työtä tai työyhteisöä koskevissa asioissa. (Järvinen 2014, 226.) Myös esimiehen arvostus alaisten silmissä laskee (Korpelainen 2014, 167). Toiseksi on tärkeää tiedostaa se, että ongelmat eivät yleensä ratkea itsestään, ja mitä pitemmälle niihin puuttumista lykkää, sitä varmemmin ne kasvavat ja laajenevat ja muodostuvat entistä vaikeammiksi ratkaista. (Vartia ym. 2012, 78.)

Järvinen (2014, 79) toteaaakin, että ongelmien käsittelemisessä saadaan harvoin tuloksia ”aika hoitaa” -periaatteella.

3.1 Puuttumisen määritelmä

Puuttuminen on aiheellista silloin, kun jokin asia työpaikalla uhkaa muuttua tai on jo muuttunut huonommaksi koko organisaation tasolla, yksittäisessä työyhteisössä tai jollakin sen jäsenellä. Varhaista puuttuminen on silloin, kun orastavat ongelmat pyritään käsittelemään ajoissa ensimmäisten oireiden perusteella niin, että ne eivät muodostu entistä vaikeammiksi ratkaista. Varhainen puuttuminen kertoo myös välittämisen kulttuurista. (Ahvenlampi, Kajaste, Paananen, Pyrhönen, Roos-Kumpulainen & Väänänen-Tomppo 2011, 9; Avoimuutta arkeen 2007, 8.) Varhaisesta puuttumisesta voidaankin käyttää myös termiä varhainen välittäminen.

Ongelmien ja ristiriitojen käsittely mahdollisimman varhaisessa vaiheessa on tärkeää. Näin tekemällä vältetään ongelmien laajeneva ja syvenevä ongelmakierre sekä ongelmien henkilöityminen, jolloin syitä aletaan etsiä ihmisten ominaisuuksista ja tarkoituspelistä. (Vartia, Lahtinen, Joki & Soini 2004, 10.)

Jos puuttuminen on jäänyt tekemättä tai se ei ole riittänyt, ollaan tilanteessa, jossa on ehdottoman viisasta ryhtyä tilanteen vaatimiin toimiin nopeasti. Voidaan puhua myöhäisen puuttumisen tilanteesta. Tällöin ongelmat ovat vaikeita ja niiden selvittäminen voi olla prosessina hyvin pitkä ja johtaa voimakkaisiin tunnemyrskyihin. On hyvä kuitenkin muistaa, että vaikka ongelma on vaikea, ongelman ratkaisu voi olla hyvinkin yksinkertainen. (Ahvenlampi ym. 2011, 9.)

Tässä tutkimuksessa puuttuminen nähdään varhaiseen ja myöhäiseen puuttumiseen jaotteleminen sijaan prosessina, joka jaetaan ongelmien taustatekijöiden kartoittamiseen ja ongelmien varsinaiseen käsittelyyn.

Mihin ja milloin tulee puuttua?

Moisalon (2010, 163) mukaan on asioita, joihin on puututtava välittömästi, ja on asioita, joita kannattaa pohtia ja seurata ennen puuttumista. Esimiehellä on hyvä olla taitoa laskea kymmeneen ja pienen hetken harkita omaa ratkaisuaan. Häätisesti toimimalla voi rikkoa jotain sellaista, jota ei ole myöhemmin mahdollista korjata.

Esimies joutuukin työssään päivittäin arvioimaan puuttumista vaativia tilanteita. Ihmisten yksilölliset eroavuudet tekevät kuitenkin mahdottomaksi tarkkaan määrittellä, mihin asioihin pitää puuttua. (Moisalo 2010, 171.) On hyvä kuitenkin muistaa, että jokainen teko on viesti. Tämä tarkoittaa sitä, että puuttuminen tai puuttumatta jättäminen määrittelevät hyvin nopeasti, kuinka ongelmia organisaatiossa ratkaistaan. Jos esimies jättää esimerkiksi puuttumatta työntekijän työtä häiritsevään alkoholin käyttöön, ajattelevat muut työntekijät, että kyseinen käytös on sallittua ja hyväksyttävää. (Hirvihuhta & Litovaara 2003, 137.)

Hyvänä yleisohjeena työntekijän toimintaan tai käyttäytymiseen puuttumisessa voidaan pitää sitä, että silloin kun se haittaa työn tekemistä tai muiden työntekijöiden työhyvinvointia, on siihen puututtava. Myös työntekijän toiminnan tai käyttäytymisen olennainen muutos aikaisempaan verrattuna on usein merkki, johon kannattaa reagoida. (Moisalo 2010, 171; Piili 2006, 153; Vartia ym. 2012, 51.)

Korpelaisen (2014, 167) mielestä puuttumisen oikea-aikaisuus on tärkeää. Esimerkiksi huono työsuoritus, käytös tai työpaikkakiusaaminen ovat asioita, joihin tulee puuttua mahdollisimman pian sen tapahduttua tai tultua esimiehen tietoon. Nummelin (2008, 112) jatkaa, että työpaikkakiusaamisen ja muun henkisen väkivallan tunnusmerkit on määriteltävä ja tiedotettava jokaisessa organisaatiossa, jotta syntyneisiin tilanteisiin osattaisiin puuttua ajoissa. Nollatoleranssi henkisen väkivallan suhteen tarkoittaa välitöntä puuttumista kyseisiin tilanteisiin.

Myös laissa veloitetaan työnantajaa reagoimaan tällaisiin tilanteisiin. Työturvallisuuslaki (23.8.2002/738) velvoittaa työnantajan puuttumaan työntekijän terveydelle haittaa tai vaaraa aiheuttavaan häirintään ja muuhun epäasialliseen kohteluun. Esimiehen on aloitettava toimenpiteet epäkohdan poistamiseksi heti asiasta tiedon saatuaan. Myös seksuaaliseen häirintään on puututtava välittömästi asian tultua esimiehen tietoon. (Tasa-arvolaki 8.8.1986/609.)

Esimies voi saada viestejä puuttumista vaativista tilanteista monia eri kanavia pitkin. Omien havaintojensa lisäksi tietoa voi tulla esimerkiksi toisilta esimiehiltä, työterveyshuollosta tai työntekijältä itseltään. (Vartia ym. 2012, 77.)

Miten puuttua?

Ongelmat ovat taustoiltaan monesti hyvin monisyisiä. Ennen varsinaista puuttumista ja ongelman puheeksiottoa tulee esimiehen selvittää onko tilanteessa kyse yksilölähtöisestä ongelmasta vai rakenteellisesta ongelmasta. Ongelmien todellisten taustojen selvittäminen vaatii usein sinnikkyyttä, keskusteluja ja eri tahojen kuuntelua. (Vartia ym. 2004, 37.)

Työpaikalla ollaan työn tekemistä varten, joten ongelmia tulee tarkastella työn ja sen tavoitteiden kannalta (Nummelin 2008, 65). Myös puuttuessaan yksilöstä johtuvaan ongelmaan esimiehen tulee muistaa, että hänen tehtäväänsä on puuttua yksilön työsuoritukseen ja käyttäytymiseen oman tehtävänsä ja roolinsa näkökulmasta, ei tehdä alaisestaan diagnoosia. (Järvinen 2014, 111.)

Ongelmatilanteiden selvittelemisessä voi olla hyötyä ratkaisukeskeisestä ajattelusta. Sen avulla voidaan keskittyä ongelmien ratkaisuun syyllisten etsimisen ja itse ongelmaan keskittymisen sijaan. Ratkaisukeskeinen ajattelu rohkaisee yhteiseen ideointiin ja lisää myönteistä ilmapiiriä. Sen perustana on ajatus, että ihmiselle on helpompaa aloittaa jotain hyvää, kuin lopettaa jotain ikävää. Ratkaisukeskeisyydessä lähdetään liikkeelle ongelman tiedostamisesta, ja niiden kääntämisestä tavoitteiksi. Kun osapuolet saavat olla mukana ongelman ratkaisemisessa, he kantavat myös vastuuta tilanteen korjaamisesta. (Ristiriidoista ratkaisuihin n.d.)

Joskus esimies voi tuntea mahdollisuutensa huonoiksi onnistua tilanteen selvittelyssä tai että hän ei pysty olemaan tilanteessa tarpeeksi objektiivinen. Tällöin esimies voi hakea tukea ja apua esimerkiksi työterveyshuollosta, henkilöstöhallinnosta tai ulkopuoliselta asiantuntijalta. (Vartia ym. 2004, 13.)

3.2 Ongelmien tyypit

Järvinen (2014, 106) jakaa työpaikkojen tyypilliset ongelmat karkeasti neljään pääryhmään:

- muutos- ja kriisitilanteet
- rakenteelliset ongelmat ja epäselvyydet
- henkilölähtöiset ongelmat
- kärjistyneet yhteistyöongelmat ja –ristiriidat.

Tyypillisiä muutoksia työpaikoilla ovat henkilöstön supistukset, toimintojen lakkauttaminen, organisaatiouudistukset, päällekkäisyyksien karsiminen, yrityskaupat, ulkoistaminen ja kehittämishankkeet. Muutokset koetaan työyhteisöissä yleensä uhkana, joka synnyttää ihmisissä epävarmuuden, jännityksen ja pelon tunteita. Tunteiden noustessa pintaan leviää negatiivinen sisäisen maailman kuohunta ja jännitys henkilöstä toiseen. Tästä aiheutuu työnteon häiriintyminen ja työasioiden korvautuminen työntekijöiden huolilla ja peloilla. (Järvinen 2014, 106-108.) Muutostilanteessa voi aiheuttaa ristiriitoja esimerkiksi se, että jokin toimintamalli on ollut perusteltu ja oikea ennen muutosta, mutta tilanteen muututtua siitä tulee väärä ja tehoton (Havunen & Lavikkala 2010, 35).

Suurin osa työyhteisön ongelmista johtuu rakenteellisista syistä. Useimmiten syynä näihin ovat epäselvyydet tai puutteet työyhteisön peruspilareissa. (Ks. Kuvio 1.) Esimerkiksi työnjako ja vastuualueet ovat epäselvät, pelisäännöt ovat epämääräiset tai johtaminen on puutteellista. (Järvinen 2014, 109; Vartia, Lahtinen, Joki & Soini 2009, 35.)



Kuvio 1. Toimivan työyhteisön peruspilarit. (Järvinen 2014, 57.)

Esimiehen ymmärrys työyhteisön rakenteellisten heikkouksien yhteydestä työpaikkojen ongelmiin on olennaista kahdesta eri syystä. Ensinnäkin huolehtimalla jatkuvasti työyhteisön peruspilareiden kunnosta, esimies voi tehokkaasti ennaltaehkäistä monien ongelmien syntymistä ja niistä seuraavia kielteisiä seurauksia. Toiseksi ongelmien ratkaisemisen kannalta on keskeistä ymmärtää niiden tyypilliset aiheuttajat. Sen sijaan, että esimies hakisi ongelmien ilmaantuessa vikaa työntekijöistä, pitäisi hänen ensin tarkistaa työyhteisön kantavien rakenteiden kunto. Tällaiset rakenteiden ja prosessien epäselvyyksien ja puutteiden aiheuttamat ongelmat ovat yleensä korjattavissa selkeyttämällä ja tarkentamalla ongelmia aiheuttaneita toimintatapoja ja tehtäviä. (Järvinen 2014, 109-110; Järvinen 2011, 84.)

Yllättävän monet henkilöstiriitoina ilmoitetut ongelmat liittyvät selkeästi työn käytännön järjestelyihin (Hirvihuhta & Litovaara 2003, 120). Esimerkiksi työntekijän huono työsuoritus tai negatiivinen käytös ei automaattisesti viittaa henkilölähtöisiin ongelmiin, vaan se voi johtua siitä, että hän ei ole saanut riittävää perehdytystä työhönsä tai työmäärä on kasvanut kohtuuttomasti. Tällaisissa tapauksissa ihmisen oireilu johtuu siis vain ja ainoastaan työstä tai työolosuhteista. (Järvinen 2011, 86.) Tilanteissa, joissa tyytymättömyys, turhautuneisuus tai epäoikeudenmukaisuuden tunne kasvaa, kohdistetaan nämä negatiiviset tunteet yleensä esimiehiin tai työkaveriin ja syytetään heitä ongelmista. Työlähtöisen lähestymistavan sijaan asioita aletaan käsitellä henkilölähtöisesti, eli ongelmien syitä haetaan toisten persoonasta, motiiveista tai kotioloista, ei rakenteista. (Järvinen 2008, 118-119.)

Työpaikkojen ongelmatilanteet voivat olla myös henkilöistä johtuvia. Yksityiselämän monenlaiset vaikeudet, ikävyedet ja ristiriidat näkyvät joskus työpaikalla ja vaikuttavat henkilön käyttäytymiseen, työsuoritukseen tai laajemmin työpaikan toimintaan. Tyypillisesti tällaisia henkilölähtöisiä ongelmia ovat alkoholi- ja päihdeongelmat, elämänkriisit, puutteellinen työsuoritus, erilaiset väärinkäytökset ja pelisääntörikkomukset sekä epäasiallinen käyttäytyminen. Henkilölähtöiseen ongelmaan viittaa siis tilanne, jossa työyhteisön rakenteet ovat kunnossa, mutta henkilö ei silti suoriudu

tehtävistään tai toimi kuten pitäisi. Monet esimiehet kokevat henkilölähtöisiin ongelmiin puuttumisen vaikeaksi tai epämiellyttäväksi ja niiden selvittelyn hankalaksi. (Järvinen 2014, 111-112; Piili 2006, 153.)

Yhteistyöongelmat ja erimielisyydet voivat näkyä yrityksessä monin eri tavoin. Työyhteisön tai tiimin sisäiset ongelmat ilmenevät tyypillisesti yhden työntekijän ja ryhmän välillä, ryhmän sisäisten klikkien välillä tai esimiehen ja työyhteisön välillä. Tiimien tai yksiköiden väliset ongelmat taas näkyvät tyypillisesti tiimien tai työvuorojen välisinä informaatiokatkoksina, työprosessien katkeamisina ja yhteistyöhaluttomuutena. (Järvinen 2014, 116.) Myös johdolla voi olla sisäisiä ristiriitoja, jotka vaikuttavat aina kielteisesti koko työyhteisöön. Esimiesten väliset ristiriidat huonontavat monella tavalla työntekijöiden keskinäisiä suhteita ja alaisten välistä yhteistyötä. Pahimmillaan eri yksiköiden välinen yhteistyö voi halvaantua kokonaan. (Vartia ym. 2004, 33.)

Esimiehen havaittua puuttumista vaativan ongelman ei hän useinkaan pysty heti sanomaan, onko kyseessä henkilölähtöinen vai rakenteellinen ongelma. On myös mahdollista, että syyt ovat molemmissa. Esimiehen on tärkeää tehdä tämä erotusdiagnoosi tietääkseen, kuinka lähteä epäkohtia korjaamaan. (Järvinen 2014, 118.)

Esimerkiksi työntekijän heikko työsuoritus voi johtua työntekijän elämäntavoista tai yksityiselämän kriisitilanteesta, jolloin kyseessä on henkilölähtöinen ongelma. Jos taas heikko työsuoritus johtuu siitä, että työntekijä ei tiedä tavoitteitaan tai häntä ei ole lainkaan perehdytetty tehtävään, syyt ovat rakenteellisia. On tietysti myös mahdollista, että syyt ovat sekä elämäntavoissa että perehdytyksessä. (Mts. 118.)

Samoin kuin edellisessä esimerkissä, voivat myös työntekijän erilaisten yhteistyö- ja käytösongelmien syyt olla henkilölähtöisiä, rakenteellisia tai molempia. Esimerkiksi mielenterveysongelmien vuoksi työntekijällä voi riittää energiaa suoriutua työtehtävästään, mutta hänen voimavarat eivät riitä yhteistyöhön muiden kanssa. Toisaalta taas töiden organisointi ja tavoitteet voivat olla niin epäselvät, että työntekijä ei ymmärrä, millaista yhteistyötä häneltä odotetaan. (Mts. 118-119.)

Erityisesti muutostilanteiden jälkeen ilmenevien ongelmatilanteiden yhteydessä esimiehen tulee pohtia, mistä ongelmat johtuvat. Muutoksia saattaa tapahtua työtehtävissä, -tavoissa ja -menetelmissä, joten työntekijälle voi olla vaikeaa oppia tai sopeutua uuteen. (Mts. 119.)

3.3 Puuttuminen prosessina

3.3.1 Ongelmien kartoitus

Tärkeä vaihe ryhdyttäessä selvittämään ongelman syitä ja seurauksia, on huolellinen alkuvalmistelu. Esimiehen tulee perehtyä tilanteeseen yksityiskohtaisemmin ja kartoittaa ongelman syntyhistoriaa, kehitysvaiheita, ilmenemismuotoja, vaikeusastetta ja haittavaikutuksia. Tietoa kerätään konkreettisista tapahtumista kuten milloin työntekijä on käyttäytynyt asiattomasti tai minä päivinä hän on ollut myöhässä. Omien havaintojen ja saadun tiedon dokumentointi on tärkeää sekä esimiehen oman että työntekijän oikeusturvan vuoksi. (Järvinen 2014, 211; Vartia ym. 2012, 81.)

Ongelmien käsittelyyn ja korjaamiseen valmistautuessaan esimiehen on mietittävä, onko hänellä ongelmista riittävästi tietoa ja konkreettisia havaintoja. Ongelman ollessa hyvin selvärajainen ja näkyvä, on ongelman käsittelyn aloittaminen yleensä helppompaa kuin jos ongelma on epämääräinen ja laaja-alainen. Tällainen vaikeasti hahmotettava ongelma vaatii tarkempaa selvittelyä ennen varsinaisia toimenpiteitä. Tärkeää on keitä ongelma koskee ja miten pitkään tilanne on jatkunut. Tietoa ja apua esimies voi saada organisaation tukijärjestelmiltä, kuten HR-yksiköltä, työterveyshuollolta ja työsuojelulta. (Järvinen 2014, 212.)

Ongelman osallisten selvittäminen on tärkeää. Kyse voi olla yhdestä yksilön aiheuttamasta ongelmasta, muutaman ihmisen välisestä ristiriidasta, koko tiimin välisestä tai peräti koko organisaation laajuisesta rakenteellisesta ongelmasta. Myös ongelmatilanteen eri osapuolten käsitykset ongelmien syistä tulee selvittää. Ovatko ne konkreettisen toiminnan tasolla vai ovatko ongelmat henkilöityneet? Mikäli ongelmat ovat selvästi henkilöityneet, tulee selvittää onko kyseessä toisen syyttely vai yksilön

todellinen ongelma. Kysymällä yksilöstä johtuvien ongelmien haittavaikutuksista käytännössä, saa käsityksen siitä, onko kyseessä todella henkilölähtöinen ongelma, vai onko kyse siitä, että jostain syystä yhtä ihmistä syytellään perusteettomasti. (Järvinen 2014, 214-216; Korpelainen 2014, 165.)

Ongelmien syiden selvittämisessä on syytä tiedostaa se, että ihmisten välisissä ongelmatilanteissa syyt voivat olla niin monitasoisia, että niiden selvittäminen on mahdotonta tai vain pahentaa asiaa. Syiden etsiminen herättää ihmisissä syyllisyydentunteita ja tarvetta etsiä yhä lisää syitä ja syyllisiä. Ihmisten välisten ongelmien kannalta parempaan lopputulokseen päästään suuntaamalla ajatukset tulevaisuuteen ja tekemällä ongelmista tavoitteita ratkaisukeskeisyyden periaatteiden mukaisesti. (Hirvihuhta & Litovaara 2003, 96-97.) Ratkaisukeskeisyyteen palataan tarkemmin luvussa 4.

Ongelmien syiden kartoittamisella saadaan käsitys myös ongelmaprosessin kehitysvaiheesta. Tietoa siitä esimies saa myös keskustelemalla ongelman seurauksista työyhteisön jäsenten kanssa. Esimiehen tulee tarkastella, kuinka esiintyvät ongelmat vaikuttavat toisaalta varsinaiseen työntekoon ja toisaalta työntekijöiden jaksamiseen ja koko työyhteisön toimivuuteen. Tunnusomaista pitkään jatkuneille ongelmille on, että ne laajenevat ilmapiiri- ja vuorovaikutusongelmiksi ja työntekijät alkavat myös väsyä ongelmien jatkumiseen ja niiden läpi käymiseen. (Järvinen 2014, 214.)

Esimiehen on tärkeä myös selvittää, miten ongelmaa on aiemmin pyritty hoitamaan vai onko kyseessä ensimmäinen selvitysyritys. Jos aikaisempia ratkaisuyrityksiä on ollut, on syytä selvittää miksi ne eivät ole onnistuneet. Näin saadaan tietoa siitä, miten ei kannata toimia toistamiseen. (Järvinen 2014, 217; Vuorovaikutus työyhteisössä n.d.)

Onnistumismahdollisuudet ongelman ratkaisemiseksi ovat sitä paremmat, mitä paremmin esimies on valmistautunut sekä henkisesti että käytännöllisesti ongelman käsittelyyn. Pikaisella keskustelulla hankalasta asiasta muiden kiireiden ohessa on

mahdollista vain pahentaa tilannetta. Olennaista ongelmien ratkaisemisessa on siis riittävän pohjatiedon hankkiminen ongelmien olemassaolosta. (Järvinen 2014, 225.)

3.3.2 Ongelmien varsinainen käsittely

Ongelmien kartoitusvaiheen oltua perusteellinen, ollaan ongelmien käsittelyssä jo pitkällä, sillä jo ongelmien kartoittaminen koetaan aina niihin puuttumisena. Jo esimerkiksi pienimuotoinen ilmapiirikysely herättää henkilöstössä monia odotuksia ongelmien käsittelyn suhteen. (Järvinen 2014, 224.)

Aloitettaessa ongelman aktiivista käsittelyä, tulee miettiä tarkkaan, mistä ja miten työskentely aloitetaan. Hyvä lähtökohta on jaottelu henkilölähtöisiin ja rakenteellisiin ongelmiin. Henkilölähtöiset ongelmat käsitellään pääsääntöisesti asianomaisen henkilön kanssa kahden kesken ja rakenteelliset ongelmat yleensä koko tiimin tai työyhteisön kesken. (Mts. 227.)

Ongelman käsittelyn rajauksella vain niiden henkilöiden väliseksi, ketkä ovat ensisijaisesti asianosaisia, pyritään takaamaan selvittelyyn osallistuville työrauha. Muille kerrotaan, että tilannetta hoidetaan ja että parhaiten he ovat avuksi keskittymällä perustehtävään. Näin voidaan katkaista kierre, jossa koko työyhteisö pohtii tilannetta ja osallistuu liittoutumalla eri osapuolten kanssa. (Hirvihuhta & Litovaara 2003, 130.)

Tilanteet, joissa ongelma koskee kaikkia ja on epämääräinen, työn suuntaan tai tavoitteellisuuteen liittyvä, on hyödyllistä käydä läpi koko työyhteisön voimin. Yhteisessä kehittämistilaisuudessa ideoidaan tulevaisuutta ja määritellään, mitä ollaan tekemässä. (Hirvihuhta & Litovaara 2003, 131.)

Laajenevissa ongelmakehityksissä tulee pyrkiä palauttamaan ongelma syntysijoilleen eli siihen yksikköön tai niiden henkilöiden välille, joista ongelmat ovat alun perin alkaneet. Kyse voi olla myös yhdestä henkilöstä. Ongelman palauttaminen alkupisteeseen tarkoittaa käytännössä sitä, että esimies kutsuu asianomaiset henkilöt keskusteluun ja kertoo heille tietonsa ongelmien olemassaolosta sekä päätöksestä lähteä selvittämään ja ratkaisemaan niitä. Esimiehen päättäväisyys on hyvin tärkeä tekijä

ongelmien käsittelyn lopputuloksen kannalta. Mikäli tällaista määrätietoisuutta ei esiinny, lopputulos on yleensä enemmän tai vähemmän vaillinaisen. (Järvinen 2014, 227.)

Ihminen kokee yleensä yllättävän puuttumisen omaan toimintaansa uhkaavana ja reagoi siihen aluksi täydellisellä kieltämisellä tai hyökkäyksellä, joten on tärkeää, että esimies on ensimmäisessä tapaamisessa mukana avoimella ja tutkivalla otteella eikä yritä väkisin edetä ratkaisuun. Korjaavalla palautteella, ongelmien haittavaikutuksista kertomalla ja palautteen saajan tai konfliktin osapuolten näkemyksiä kysymällä voi esimies ratkaista jo suuren osan ongelmista. (Mts. 228.) Tutkivasta otteesta ja korjaavasta palautteesta kerrotaan lisää luvussa 4.

Rakenteelliset ongelmat

Kaikki työyhteisön ongelmat eivät ole henkilöistä johtuvia, vaikka ne hyvin usein vähitellen sellaisiksi muuttuvat. Työyhteisön peruspilareiden puutteellisuus tai rapautuminen aiheuttavat lähes kaikki pitkään jatkuneet ja kärjistyneet ongelmatilanteet. Jos työntekoon liittyviä ongelmia ei ole havaittu tai saatu korjattua, ongelmat hahmotetaan ihmisistä johtuviksi ja ne henkilöityvät. (Hirvihuhta & Litovaara 2003, 120; Järvinen 2014, 238.)

Ongelmien käsittelemisessä ja korjaamisessa olennaista on ensimmäiseksi tarkastella työyhteisön perustehtävää. Tärkeää on muistuttaa työyhteisöä siitä, mitä se on työpaikalla tekemässä ja miten. Perustehtävää tekemällä, työyhteisö täyttää olemassaolon oikeutensa. Monet ongelmat johtuvat siitä, että yrityksen perustehtävä ja yksittäisten henkilöiden ja tiimien tehtävät ovat epäselvät. (Havunen & Lavikkala 2010, 177; Järvinen 2014, 238-239.)

Perustehtävän lisäksi puutteita esiintyy usein johtamisessa. Niitä voi olla monenlaisia. Jos johtaminen ei palvele tarkoitustaan, ristiriidat työssä ja ihmisten välisessä toiminnassa hiertävät jatkuvasti. Ristiriitoja voi aiheuttaa esimerkiksi työnjohtovallan väärinkäyttö tai se, että esimiehen johtamistyyli ei vastaa henkilöstön odotuksia. Eniten esimiestyössä ristiriitoja aiheuttavat autoritäärinen johtaminen ja johtamat-

tomuus, joka luo työpaikalle puuttumattomuuden kulttuuria sekä ongelmien kohtaamisen pelkoa. (Ristiriidoista ratkaisuihin n.d.) Esimies voi olla myös esimerkiksi sijoittunut väärään paikkaan työyhteisössä. Hän voi olla liian kaukana työyhteisön todellisuudesta tai liian syvällä sen ihmissuhteissa. Molemmissa tilanteissa työyhteisöltä puuttuu käytännössä johtaja. Jotta esimies voisi lähteä tietoisesti muuttamaan omaa käyttäytymistään, hänen tulee ymmärtää asemansa ja tehtävänsä uudella tavalla. (Järvinen 2014, 240.)

Perustehtävän ja johtamisen tarkastelun jälkeen tulee tarkastaa muiden kantavien rakenteiden tila. Esimerkiksi ihmisten erilaiset käsitykset keskinäisestä työnjaostaan saattavat aiheuttaa ongelmia, joten töiden organisointia ja tehtäväjakoa on hyvä selkeyttää. Minkään peruspilarin tarkastelua ei saa ohittaa, oli kyseessä sitten ongelmien korjaus tai niiden ennaltaehkäisy. (Mts. 242-243.)

Ongelmien syyksi paljastuvat usein erilaiset tulkinnat ohjeista tai toimintatavoista. On tavallista, että yhdessä sovitut ja dokumentoidutkin pelisäännöt voivat ainakin osalta henkilöstöstä unohtua, niihin voidaan suhtautua välinpitämättömästi tai niistä ei ole ollenkaan informoitu uusia työntekijöitä. Tämän vuoksi työyhteisön pelisääntöjä on tarpeellista tarkastella aika ajoin. (Mts. 244.)

Tyypillinen rakenteellinen syy työpaikan ongelmiin on se, että ei ole olemassa yhteistä aikaa ja paikkaa yhteisten asioiden käsittelylle (Sundvik 2006, 44). Tärkeää onkin, että työpaikalla on riittävästi foorumeita, joissa voidaan yhdessä arvioida työtä ja keskustella työstä. Palaverien puuttuminen aiheuttaa sen, että ongelmia jää käsittelemättä ja taito puhua ja käsitellä asioita yhdessä ei pääse kehittymään. Tällaisissa tilanteissa esimiehen tulee sopia yhteisistä säännöllisistä palavereista, joissa ongelmat päästään purkamaan suunnitelmallisella tavalla. (Järvinen 2014, 244.) Ahvenlampi ja muut (2011, 29) lisäävät, että yhteiset foorumit ovat tärkeitä myös käytäväkuppikuntien välttämiseksi.

Peruspilarit ovat toiminnan kulmakivet, joilla varmistetaan perustehtävän toteutuminen. Ongelmanratkaisun kannalta peruspilareiden selventäminen on ensisijaista.

Ilman selkeää yhteistä käsitystä toiminnan tavoitteista, roolien ja vastuiden jakautumisesta, pelisäännöistä ja toimintamalleista työyhteisön toiminta perustuu yksilöiden olettamuksiin ja käsityksiin toimintatavoista. Nämä työnteon perusedellytykset tulee sopia yhdessä. Ne eivät voi olla ainoastaan esimiehen ajatuksia siitä, kuinka työt tehdään, vaan yhteinen sopimus, jota tulee tarkistaa ja päivittää aina, kun perustehtävässä tai toiminnan tavoitteissa tapahtuu muutoksia. (Havunen & Lavikkala 2010, 179.)

Perustöiden kuntoon saattamisella esimies saa itselleen työkalun siihen, miten havaittavia työsuorituksia voi verrata. Esimerkiksi palautteen antaminen helpottuu, kun alaiselta voi itseltään kysyä, mikä on hänen näkemyksensä nykyisestä suorituksen tasosta verrattuna siihen, mitä yhdessä on sovittu. (Havunen & Lavikkala 2010, 181.)

Henkilölähtöiset ongelmat

Kun kyseessä on henkilölähtöinen ongelma, joka liittyy esimerkiksi työntekijän mielenterveyteen, päihdeongelmaan, epäsosiaalisuuteen tai häiritsevään käytökseen, esimies saattaa kokea, että hänen ammattitaitonsa ei riitä näin vaikeisiin ja henkilökohtaisiin ongelmiin puuttumisessa. Hyvänä lähtökohtana tällaisissa tilanteissa toimii esimiehen oma rooli työpaikalla. Hänen tehtäväänään on vastata siitä, että työn tekemisen edellytykset ovat kunnossa ja työn tekeminen ja yhteistyö sujuvaa. Esimiehen ei tule tarkastella työyhteisönsä ja yksittäisen työntekijän toimintaa ihmisten mielenterveydestä tai persoonallisuudesta käsin, vaan ensisijaisesti työstä käsin. Käytännön työtilanteissa tämä tarkoittaa sitä, että kun yksittäisen työntekijän tai ryhmän työssä ilmenee häiriöitä, virheitä, laiminlyöntejä, rikkomuksia tai ristiriitoja, esimiehen tehtävänä on puuttua niihin aktiivisesti ja ottaa asiat puheeksi. (Järvinen 2014, 234.) Tällaisessa työstä ja perustehtävästä lähtevässä tarkastelutavassa puuttuminen ja palaute kohdistetaan aina henkilön konkreettiseen käyttäytymiseen tai työsuoritukseen. Työpaikalla ei ole siis tarkoitus arvioida ja arvostella ihmisiä tai heidän persoonansa ja motiivejaan. (Järvinen 2008, 132.)

Muutokset henkilön näkyvässä käytöksessä tai työsuorituksessa ovat helpoin havaita. Osa tällaisista muutoksista kuuluu arkielämän hyviin ja huonoihin päiviin. Esimiehen on viisasta kuitenkin kiinnittää huomiota asiaan, jos ongelmat näyttävät jatkuvan pidempään. Tällaisissa tilanteissa on järkevää osoittaa huomaavansa henkilön tilanne arkisesti kysymällä henkilön vointia. Jo tällainen keskustelunavaus voi riittää ja henkilö saattaa itse ryhtyä ajattelemaan asiaa ja korjaa tilanteen. (Avoimuutta arkeen 2007, 33.)

Jos kyseessä on esimerkiksi yhden yksilön ongelmakäyttäytyminen työpaikalla, voi esimies saada siihen muutosta jo pelkästään omalla jämäkkyydellään. Jos esimies on antanut henkilölle korjaavaa palautetta muutaman kerran eikä minkäänlaista muutosta ole tapahtunut, on hänen syytä tiukentaa otettaan. Seuraavassa vaiheessa esimies kertoo havaintonsa kyseiselle yksilölle ja sen jälkeen ilmoittaa, että ei enää salli tällaista työsuoritusta tai käyttäytymistä työpaikalla. (Järvinen 2014, 228.)

Vaikeampia henkilölähtöisiä ongelmia käsiteltäessä nousee esimiesten keskuudessa usein esiin kysymys, mitkä asiat kuuluvat työpaikalle ja mitkä eivät. Ihmisten henkilökohtaisten asioiden selvittelyyn ei esimiehellä ole oikeutta eikä keinoja, jos henkilö ei itse sitä halua. Näin ollen esimiehen tiedonsaanti on riippuvainen asianomaisen henkilön halukkuudesta kertoa yksityiselämän paineistaan, juomisestaan tai elämäntavoistaan. Voi myös olla, että kyseinen henkilö ei kykene itse ollenkaan tiedostamaan tilannettaan eikä ymmärrä elämänhallinnan ongelmiansa vaikuttavan työssä selviytymiseen. (Järvinen 2011, 89.)

Periaatteessa työntekijöiden yksityiselämä ja elämäntavat eivät kuulu työnantajalle eivätkä esimiehelle. Työn ja yksityiselämän välinen lainsäädännönkin korostama rajanveto on esimiehen kannalta hyvä asia siinä mielessä, että hän voi keskittyä vain siihen, että henkilöstö käyttäytyy työpaikalla ohjeiden ja hyvien tapojen mukaisesti ja että työlle asetetut tavoitteet toteutuvat. Toisaalta tämä rajanveto hankaloittaa esimiehen työskentelyä silloin, kun työntekijän elämäntapaongelmat heijastuvat kielteisesti työpaikalle. Tällaisissa tilanteissa ei esimiehellä ole keinoja puuttua ongelman

todellisiin syihin. Ainoaksi keinoksi saattaa jäädä vain työssä ilmenevien ongelmien pitkäjänteinen seuranta ja tarkka listaaminen huomautuksia, varoituksia ja mahdollista irtisanomista varten. (Mts. 90.)

Tällainen huomautuksista ja varoituksista irtisanomiseen etenevä toimintamalli yhteistyökyvyttömän työntekijän kanssa vaatii esimieheltä johdonmukaista ja kylmänhermoista asennetta. Monesti esimies väsyä ongelman tuloksettomaan käsittelyyn tai jättää säälistä käsittelyn kesken. Tästä seuraa se, että puolitehoisen työntekijän työt kaatuvat muiden niskaan, mikä taas voi aiheuttaa heissä ylikuormitusta. (Mts. 90.)

Päihdeongelmien kanssa tilanne on usein helpompi. Työpaikalla päihtyneenä oleminen on ehdottomasti kiellettyä ja jopa työsuhteen purkuperuste, joten esimiehen on periaatteessa helppo reagoida siihen. Alkoholiongelma on usein melko helppo tunnistaa ja sen käsittelemiseksi on luotu toiminta- ja hoitoonohjausmalleja. Selkeydestään huolimatta alkoholiongelma ja siihen puuttuminen ei ole työpaikoilla itsestäänselvyys. Esimies saattaa olla haluton näkemään alkoholiongelmaa ja käsittelemään sitä. On helpompaa keksiä selityksiä puuttumattomuudelleen kuin puuttua näin kiusalliseen asiaan, mikä on inhimillistä ja ymmärrettävää mutta ei hyväksyttävää esimiestoimintaa. Esimiehen puuttumista ongelmaan tukee se, jos yrityksessä on luotu selkeät säännöt ja toimintamalli alkoholi- ja päihdeongelmien suhteen. (Järvinen 2011, 93; Skurnik-Järvinen 2011, 73-74.) Päihdeongelma, kuten muutkin ongelmat, on sitä helpompi ratkaista, mitä varhaisemmassa vaiheessa siihen puututaan (Nummelin 2008, 122).

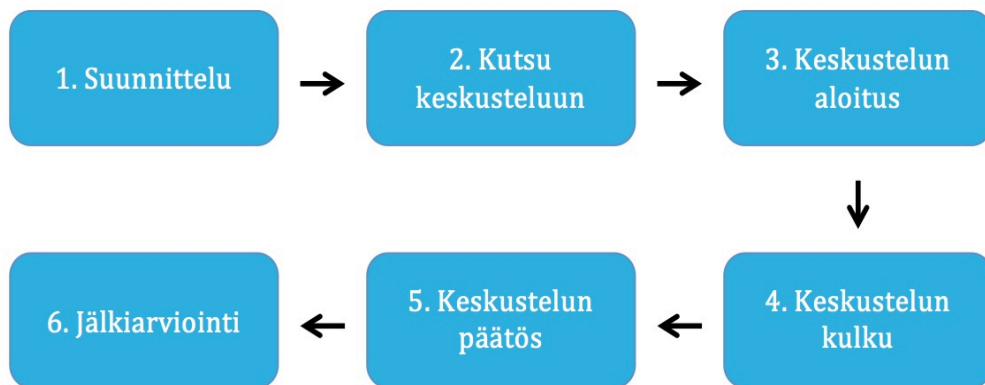
Vaikka esimies ei voi ryhtyä terapeutiksi alaiselleen tämän yksityiselämän ongelman käsittelemiseksi, on kuitenkin tärkeää, että esimies kysyy häneltä itseltään, mitä apua hän toivoisi saavansa esimieheltään tai työpaikaltaan. Tärkeää on myös, että esimies kertoo työterveyshuollon ja muiden vastaavien palveluista, joita ihmiset eivät välttämättä osaa vaikeuksiensa keskellä käyttää. Esimiehen on siis mahdollista tukea ja ohjata kriisissä olevaa alaistaan monin eri tavoin, vaikka ei varsinaisesti hoidakaan tämän yksityiselämän asioita. (Järvinen 2011, 100.)

Puuttumisen tarkoituksena on pysäyttää ja selvittää tilanne, jotta se saadaan korjattua ennen kuin tilanne pahenee. Tilanteen käsittelyn aikana voi käydä ilmi, että henkilön tilanne on niin vaikea, että hän tarvitsee hoidollisia toimenpiteitä. Tällaiset toimenpiteet voivat olla esimerkiksi hoitoonohjausta, työkykytutkimuksia tai lääkärin tutkimuksia. (Järvinen 2014, 235.)

Puheeksiottokeskustelu

Ongelmankartoitusvaiheessa esimies kerää tietoa, jonka perusteella puheeksiottotilanteessa keskustellaan. Jotta faktatietoa olisi riittävästi, esimiehen kannattaa pitää kirjaa työntekijän sairauspoissaoloista, muutoksista tai ongelmista työn laadussa ja määrässä sekä poikkeamista sovitusta työajoista. Lisäksi esimies voi havainnoida työntekijän toiminnassa ja käyttäytymisessä tapahtuvia muutoksia. (Hirvihuhta & Litovaara 2003, 141.)

Moisalo (2010, 174-175) jakaa puheeksiottokeskustelun kuuteen eri vaiheeseen, jotka Tonteri (2012) esittää alla olevan kuvion 2 mukaisesti.



Kuvio 2. Puheeksiottokeskustelun vaiheet. (Tonteri 2012, 14, muokattu.)

1. Vaihe: Suunnittelu. Tässä vaiheessa esimiehen tulee kerätä yhteen kaikki ongelmankartoituvaiheessa kerätty tieto ja muodostaa kokonaiskuva asiasta (Moisalo 2010, 174). Ennen ongelman puheeksiottoa on myös hyvä miettiä onko luultavaa, että työntekijä torjuu palautteen eikä suostu tai halua keskustella siitä. Esimies voi

vaihdella keskustelutyyliään sen mukaan, mitä hän tietää ennestään työntekijän reaktiotavoista ja vastaanottokyvystä. Huolellinen ennakkosuunnitelma auttaa etene-
mään keskustelussa määrätietoisesti. (Vartia ym. 2012, 81.)

Vaihe 2: Kutsu keskusteluun. Pyydetessä työntekijää keskusteluun, esimiehen on hyvä mennä hänen luokseen esittämään pyyntö kasvokkain. Tässä vaiheessa tulee kertoa mistä on kyse ja tarkoituksesta keskustella esimerkiksi työntekijän työntekoon tai käytökseen liittyvistä asioista. Keskustelupyynnön esittäminen kahvihuoneessa muiden läsnä ollessa ei ole soveliasta, vaan on huolehdittava, että tilanteessa ei ole muita kuulolla. Myös pyynnön ajankohta on tärkeä: viikonlopun alkaessa tai työntekijän loman kynnyksellä ei ole sopiva hetki. (Moisalo 2010, 174; Vartia ym. 2012, 82.)

Vaihe 3: Keskustelun aloitus. Keskustelun alussa esimies kertoo työntekijälle, tiimille tai ristiriidan osapuolille keskustelun tavoitteen ja luonteen. Esimiehen tulee kertoa omat havaintonsa ja perustelunsa ongelmien käsittelyn välttämättömyydestä. Esimerkiksi yksittäiselle työntekijälle tulee kertoa konkreettisesti, mikä hänen käytöksessään ei ole hyväksyttävää ja miksi, sekä mikä vaikutus sillä on muihin työntekijöihin ja työyhteisön toimivuuteen. Eritäin tärkeää on myös kuunnella asianomaisen henkilön tai henkilöiden näkemystä asiasta riittävästi. (Järvinen 2014, 228; Vartia ym. 2012, 83.)

Vaihe 4: Keskustelun kulku. Asiat ja käyttäytyminen, joihin muutos halutaan kohdistaa, on yksilöitävä selkeästi. Työntekijälle tulee nimetä ongelma ja sanoa muutosvaatimus niin suoraan, että asia tulee varmasti ymmärretyksi mutta on silti vastaanotettavissa. Paras tapa saada viesti perille on asian rakentava esittäminen ja ystävällinen suoruus. Rankankin palautteen ja kritiikin antaminen suorasti on mahdollista, kun sen tekee kunnioittavaan sävyyn ja asiallisesti. (Vartia ym. 2012, 83.)

Luottamuksen voittaminen on tärkeää, koska sillä varmistetaan todellisten vastaus-
ten saaminen. Keskustelun toinen osapuoli pystyy avautumaan enemmän ja kerto-
maan omia näkemyksiään huolettomammin, jos hän kokee, että tilanteessa ei ole
mitään pelottavaa. (Moisalo 2010, 175.)

Vaihe 5: Keskustelun päätös. Keskustelun lopussa sovitaan määräaika, jonka kuluessa muutoksen on tapahduttava. Asianomaiselta henkilöltä on hyvä tiedustella, tarvitseeko hän tukea tai ohjausta muutoksen toteuttamiseen. Esimiehen on myös tarkistettava, että keskustelun osapuolet ovat ymmärtäneet keskustelun lopputuloksen samalla tavalla. Keskustelu on hyvä dokumentoida ja tarvittaessa tehdä myös kirjallinen sopimus, joka toimii esimiehen tukena, mikäli muutosta ei tapahdu ja joudutaan mahdollisesti käyttämään kurinpidollisia toimia. (Moisalo 2010, 175; Vartia ym. 2012, 83.)

On myös mahdollista, että yhteisymmärrystä ja ratkaisua ei synny. Jos näin käy, on syytä sopia, miten ja koska ongelmaa työestetään seuraavan kerran. Erityisesti henkilölähtöisissä ongelmissa tällaisen aikalisän ottaminen on tärkeää, koska tieto on saatanut yllättää työntekijän niin, että hän tarvitsee miettimisaikaa asian käsittelemiseksi. (Järvinen 2014, 229.)

Vaihe 6: Jälkiarviointi. Keskustelun jälkeen esimiehen on hyvä arvioida koko prosessia ja omaa toimintaansa. Omia vahvuuksiaan ja kehityskohteitaan miettimällä voi saada paljon uutta osaamista. Tämän lisäksi on vastaavanlaisia tilanteita ajatellen hyödyllistä pohtia myös sitä, mikä onnistui ja mitä voisi tehdä toisin. (Moisalo 2010, 175.)

Varoitus ja irtisanominen

Jos henkilön käytös ei asiaan puuttumisen ja puheeksi ottamisen jälkeen muutu, voi esimies antaa työntekijälle selvasanaiset ohjeet tai kirjallisen työmääräyksen siitä, miten työntekijän on toimittava ja mitä hänen ei ole lupa tehdä. Jos työntekijä ei välitä selvasanaisesti annetusta ohjeesta tai kirjallisesta työmääräyksestä, on esimiehen mahdollista antaa hänelle suullinen huomautus tai kirjallinen varoitus. Kirjallinen varoitus voidaan antaa ilman suullista huomautusta, mikäli teot ovat sellaisia, että esimies katsoo tarpeelliseksi antaa kirjallisen varoituksen suoraan. (Vartia ym. 2012, 93-94.)

Kirjallinen varoitus voidaan antaa, jos työntekijä rikkoo vakavasti työvelvoitteitaan tai turvallisuusmääräyksiä, käyttäytyy häirinnän tai kiusaamisen tuntomerkit täyttävällä tavalla tai laiminlyö toistuvasti esimiehen ohjeiden noudattamista. Kirjallinen varoitus edellyttää kuulemistilaisuutta, johon työntekijällä on oikeus ottaa mukaan avustaja, esimerkiksi luottamusmies tai työsuojeluvaltuutettu. Mikäli työntekijän sopimaton menettely jatkuu edelleen kirjallisen varoituksen antamisen jälkeen, voi seuraava vaihe olla työntekijän irtisanominen. Työntekijää ei kuitenkaan voida irtisanoa, ennen kun hänelle on kirjallisella varoituksella annettu mahdollisuus korjata menettelynsä. (Mts. 94-95.)

4 Esimiehenä ongelmatilanteessa

Ongelmatilanteissa esimiestyön lähtökohtana on oikea asenne eli se, että hyväksyy ongelmat osaksi työtään ja, että niihin on etsittävä ratkaisut (Nummelin 2007, 77). Asennoitumisen ollessa oikea, voi ongelmien ratkaisu olla henkisesti palkitsevaa ja opettavaista. Oikealla suhtautumisella ongelmiin osoitetaan myös välittämistä. (Havunen & Lavikkala 2010, 18.)

Ongelmien ratkaisu on osaamista ja sitä voi kehittää. Ongelmanratkaisutaitojen kehittäminen lisää esimiehen varmuutta toimia ongelmatilanteissa, mutta ennen kaikkea se lisää puuttumisherkkyttä. Ongelmanratkaisutaitojen osaaminen, ongelmatilanteiden kehityskaaren ymmärtäminen ja esimiehen oikeuksien ja velvollisuuksien sisäistäminen luovat perustan, jonka avulla nopea tilanteisiin reagoiminen on mahdollista. (Havunen & Lavikkala 2010, 19.)

Vartian ja muiden (2012, 78) mukaan ongelmatilanteisiin puuttuminen vaatii esimieheltä rohkeutta, päättäväisyyttä, hyviä vuorovaikutustaitoja sekä kykyä auktoriteetin käyttämiseen. Nummelin (2008, 65) lisää, että työntekijät on myös pystytävä kohtaamaan tunnetasolla, jotta voisi ymmärtää paremmin heidän tilanteitaan. On kuitenkin pystytävä erottamaan tilanteet, joissa tarvitaan jämääkkyttä.

Jos puuttuminen on vaikeaa oman kokemattomuuden tai persoonaan liittyvien ominaisuuksien vuoksi, on hyvä pyrkiä kouluttamaan tai harjaannuttamaan itseään kohtamaan itselle haastavia tilanteita. (Vartia ym. 2012, 78.)

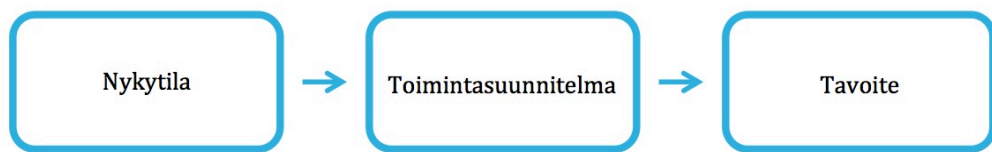
Henkilölähtöiseen ongelmaan puututtaessa tärkeimpiä periaatteita ovat tasapuolisuus, oikeudenmukaisuus, oikea-aikaisuus ja pyrkimys hyvään ratkaisuun sekä työntekijän että työnantajan kannalta. Tasapuolisuudella tarkoitetaan sitä, että kaikkia työntekijöitä kohdellaan samalla tavalla eikä kenelläkään ole etuoikeuksia. Oikeudenmukaisuus on sitä, että seuraukset ovat oikeassa suhteessa teon suuruuteen ja vaikutuksiin. Puuttuminen toisen toimintaan tulee olla ratkaisuhakuista, eli ongelma pyritään selvittämään niin, että sitä ei enää jatkossa tapahdu. (Korpelainen 2014, 166-167.)

4.1 Ratkaisukeskeisyys

Puhuttaessa ihmisten käyttäytymisestä työpaikalla ja siihen liittyvistä ongelmista, ei ongelmakeskeinen lähestymistapa ole aina perusteltu. Tämä johtuu siitä, että monet inhimilliset ongelmat ovat ratkaistavissa tietämättä niiden syitä, kun keskitytään ratkaisukeinoihin. (Järvinen 2008, 136.)

Ratkaisukeskeisessä ajattelussa mietitään tulevaisuutta eli keskitytään ongelmien ratkaisuihin, ei itse ongelmiin ja niiden syihin. Esimiehen ei tule kieltää ongelmien olemassaoloa, vaan lähteä liikkeelle kartoittamalla tilanne. Kun ongelma on tiedostettu, ei lähdetä etsimään ongelman syitä, vaan suunnataan eteenpäin muuntamalla ongelmat tavoitteiksi. Tavoitteeseen päästään suuntaamalla ajattelu toivottuun tulokseen ja seuraamalla edistystä. (Salmimies & Ruutu 2013, 146.)

Havunen ja Lavikkala (2010, 192) esittävät yksinkertaisen mallin, jonka avulla päästään ongelmanratkaisussa eteenpäin. (Ks. Kuvio 3.)



Kuvio 3. Ratkaisukeskeinen toimintamalli. (Havunen & Lavikkala 2010, 192.)

Mallin mukaan edetään niin, että ensin käännetään ongelmat tavoitteiksi, jonka jälkeen tiedostetaan nykyiset voimavarat ja osaaminen, ja lopuksi tuotetaan toimintasuunnitelma tavoitteen saavuttamiseksi. Malli on mahdollisimman nopea keino saada ongelma ratkaistuksi. (Havunen & Lavikkala 2010, 192-193.)

Hyvä puoli ratkaisukeskeisessä lähestymistavassa on se, että sillä voidaan välttää syyllistävä ja henkilöivä keskustelu, johon ongelmakeskeinen tapa helposti johtaa. Ratkaisukeskeisellä toimintamallilla voidaan luoda myönteistä ja toiveikasta ilmapiiriä, kun taas ongelmien ja niiden syiden pohtimisella saadaan helposti aikaan kielteinen ja jopa toivoton tunnelma. (Järvinen 2008, 137.)

Ratkaisukeskeistä ajattelumallia ei voi kuitenkaan käyttää päätä pahkaa ja mekaanisesti. Ongelmien taustaan ja syihin tulee perehtyä sen verran, että selvitetään joutuuko työyhteisön ongelmat henkilöstä vai rakenteista. (Järvinen 2008, 137.)

4.2 Kysyvä ja tutkiva ote

Ratkaisukeskeisyydessä tärkeä väline on vuorovaikutteinen keskustelu, jonka oleellinen osa ovat kysymykset. Kysymykset avaavat keskustelun ja niiden tarkoituksena on saada toinen osapuoli ajattelemaan tuoreita näkökulmia ja oivalluksia. (Hirvihuhta & Litovaara 2003, 101.) Kysyvä ja tutkiva ote on paras tapa lähestyä hankalia tilanteita. Työpaikan ongelmat ja hankaluudet ovat yleensä niin monimutkaisia, että niistä harvoin tiedetään koko totuutta. Esimiehen tulee kuunnella eri osapuolten näkemyksiä ymmärtääkseen, mitä todella on tapahtunut ja miksi. (Järvinen 2014, 233.)

Keskusteluilmapiirin ollessa kysyvä toinen osapuoli kokee, että hänen mielipiteistään ollaan kiinnostuneita. Tämä avaa keskustelun eikä aiheuta vastakkainasetteluja. Mikäli ihminen kokee, että hänen mielipidettään ei oteta huomioon, saattaa henkilö lähteä rajuunkin taisteluun vain säilyttääkseen itsearvostuksensa ja kasvonsa. (Järvinen 2014, 233.)

Avoimien kysymysten käyttö on tärkeää. Niillä saadaan keskustelukumppani miettimään ja tuottamaan uutta tietoa yhteiseen tilanteeseen. Avoimet kysymykset alkavat yleensä sanoilla mitä, missä, milloin, mikä, miten tai kuka. Miksi –kysymystä kannattaa erityisesti ongelmatilanteissa välttää, koska se aiheuttaa syyttelyä. Jos ongelmatilanteessa sen sijaan on havaittavissa merkkejä paremmasta, voidaan miksi –kysymyksellä onnistua tuomaan esiin hyviä motiiveja ja hyötyjä. (Hirvihuhta & Lito-vaara 2003, 103.)

Järvisen (2014, 233) mielestä on muistettava, että työpaikalla ei ole ratkaisevaa se, kuka on oikeassa ja kuka väärässä. Tärkeää on ylläpitää yhteistyötä ja löytää yhteisiä ratkaisuja ongelmatilanteisiin.

Kuunteleminen ja kysyminen ei kuitenkaan sulje pois esimiehen toimintatavoista jäämäkkyyttä ja suoruutta. Esimiehen tehtyä havaintoja ongelman vakavuudesta, tulee hänen esittää havaintonsa selkeästi ongelman osapuolille tai yksittäiselle työntekijälle ja ilmoittaa, että ongelma on ratkaistava. Tämän jälkeen esimies antaa puheenvuoron toiselle osapuolelle, jotta he voivat kertoa näkemyksensä asiasta. (Järvinen 2014, 233.)

Varsinkin johtamistyötä tekevän henkilön kannattaa panostaa kysyvän ja tutkivan asenteen kehittämiseen, koska ongelmanratkaisu- ja vuorovaikutustaidoissa on enemmän kyse asenteesta kuin tekniikasta. Kysyvän ja tutkivan asenteen löydyttyä tuntuu harva ongelma niin vaikealta, että siihen ei uskaltaisi puuttua. (Järvinen 2014, 234.)

4.3 Korjaava palaute

Järvisen (2011, 128) mukaan yksi tärkeimmistä esimiestyön välineistä on palaute. Sen avulla esimies voi kannustaa, ohjata, arvioida ja motivoida alaisiaan sekä myös puuttua ongelmiin.

Palautteen antamisen perimmäinen tarkoitus on hyvin yksinkertainen. Korjaavalla palautteella on tarkoitus saada käyttäytyminen muuttumaan toivottuun suuntaan ja positiivisella palautteella varmistaa toivotun käyttäytymisen jatkuminen ja lisääntyminen. (Piili 2006, 55.)

Esimies joutuu useimmiten korjaavan palautteen tilanteisiin, kun työntekijän työskentelytavoissa on korjaamisen varaa, hän on hoitanut työnsä huonosti tai hänen henkilökohtaisiin ongelmiin pitää puuttua. (Nummelin 2007, 88.)

Korjaavan palautteen antamisessa esimies ei voi koskaan varmasti tietää, miten työntekijä palautteeseen reagoi. Kaikissa tilanteissa on turvallisinta kytkeä palaute työyhteisön perustehtävään ja toimintatapaan. Loukkaantumisen riski on siitä huolimatta olemassa, sillä palautteen antaminen esimerkiksi työntekijän huolimattomuudesta liittyy henkilökohtaisiin ominaisuuksiin. Rakentavan palautteen antamatta jättämisellä on kuitenkin pahemmat seuraukset kuin työntekijän tunnepurkaukset. (Nummelin 2007, 89.)

Korjaavan palautteen pitää olla rakentavaa, asiallista, oikeudenmukaista ja kunnioittavaa. Sitä ei tule antaa julkisesti vaan kahden kesken. Julkinen moittiminen vaikuttaisi arvostelun kohteen tunteiden ja motivaation lisäksi myös koko työyhteisöön. Myös palautteen antamisen tavalla on merkitystä. Rauhallisesti keskustelemalla ilman syyttelyä on paras keino saada aikaan vaikuttavia tuloksia. (Kalliomaa & Kettunen 2010, luku 4.4.)

Korjaavan palautteen antamisessa on tärkeää tilanneherkkyys. Jos palautteen saaja ei selkeästi pysty käsittelemään annettua palautetta, on palautteen käsittelyä hyvä jatkaa myöhemmin. Tällöin henkilö voi pohdinnan jälkeen kertoa oman näkemyksensä asiasta. (Kalliomaa & Kettunen 2010, luku 4.4.)

Antaessaan korjaavaa palautetta alaisensa suoriutumisesta, esimiehen kannattaa ensin antaa alaisen itse kertoa oma näkemyksensä suoriutumisestaan. Näin toimimalla esimies voi parhaimmillaan saada alaisen itse ymmärtämään heikon suoriutumisensa ja siihen vaikuttaneet tekijät. Olennaista on, että kuuntelemalla ja esittämällä kysymyksiä esimies antaa palautteen saajalle itselleen mahdollisuuden oivaltaa muutostarpeen ja toimenpiteet. (Aarnikoivu 2013, 165.)

Seuraavaksi esimiehen tulee varmistaa ymmärryksensä kuullusta esimerkiksi tekemällä alaisen kommentaista lyhyen yhteenvedon. Esimies kertoo myös oman näkökantansa asiasta pyrkien samalla yhteisymmärrykseen. Tässä vaiheessa esimies voi tuoda esiin myös tilanteeseen sopiva kommentteja alaisen voimavaroista ja onnistumisista. Näin tuetaan kykyä vastaanottaa korjaava palaute ja mahdollistetaan kehittyminen. (Aarnikoivu 2013, 165.)

Muutoksen välttämättömyys tulee myös tehdä selväksi ja varmistaa, että vastaava tilanne ei toistu. Tilanteen toistuvuutta ehkäistään myös palautteenannon lopuksi sopimalla toimenpiteistä ja seurannasta. Toimenpiteiden ja seurannan määrittelyyn on olennaista osallistua molempien osapuolien yhdessä. (Aarnikoivu 2013, 166.)

Tutkittaessa korjaavan palautteen antamiseen liittyviä ongelmia on keskusteltu siitä, onko korjaava palaute tehokkaampi ja motivoivampi antaa selkeästi erillään myönteisestä palautteesta, vai myönteisen palautteen välissä niin sanotun hampurilaismallin mukaan. Hampurilaismallin ideana on se, että korjaava palaute (pihvi) sijoitetaan myönteisten asioiden (leipäpalat) väliin. Näin korjaava palaute on helpommin vastaanotettavissa. Riskinä mallissa voi olla se, että palautteen saaja kiinnittää huomion myönteiseen osuuteen tai asiat sekoittuvat keskenään, eikä korjaava palaute

saa tarkoitettua painoarvoa. Tilanne ja vastaanottajan persoonallisuus ja itsetunnon vahvuus vaikuttavat siihen, kumpi korjaavan palautteen antamisen tavoista on sopivampi. (Piili 2006, 57.)

4.4 Työyhteisö esimiehen apuna ja tukena

Koska puuttumiseen liittyvät asiat voivat olla hyvin hankalia, kannattaa esimiehen muistaa, että kaikkea ei tarvitse osata tehdä yksin. Tarvittaessa esimies voi hakea apua esimerkiksi työterveyshuollolta, henkilöstöpalveluilta ja työsuojeluorganisaatiolta. Tärkein tuki esimiehelle on kuitenkin hänen oma esimiehensä. Hyvänä tukena toimivat myös esimieskollegat, joiden kanssa voi jakaa ja vertailla kokemuksia. (Pidä huolta – välitä varhain n.d. 9.)

Hankalissa ongelmatilanteissa esimiehiä auttaa paljon jo se, että tiedetään mikä on talon tapa toimia ja mistä saa tarvittaessa apua. Tämän vuoksi organisaatioiden olisi hyvä määritellä selkeät periaatteet tai mallit työssä vastaan tulevien ongelma- ja riskitilanteiden käsittelemiseksi. (Järvinen 2008, 115.)

Puuttumisen kannalta erityisen haasteellisia ovat tilanteet ja asiat, joissa ei varsinaisesti rikota mitään sääntöä tai hankaloiteta työn sujuvuutta tai tuottavuutta. Jos asioista ei ole sovittu, on puuttuminen huomattavasti hankalampaa ja henkisesti vaikeampaa. Yhteiset toimintamallit ja pelisäännöt, joiden määrittelemissä rajoissa sitoudutaan toimimaan, ovatkin puuttumisen edellytys. (Havunen & Lavikkala 2010, 163-164.) Tällaisilla yhdessä henkilöstön kanssa sovituilla käytännöillä madalletaan puuttumisen kynnystä ja turvataan jokaisen oikeudenmukainen kohtelu. Kun toimintamallit on määritetty, on työkäyttäytymisen muutokset helpompi huomata. (Nummelin 2008, 102.)

Monilla työpaikoilla on viime vuosina luotu erilaisia ongelma- tai kriisitilanteiden käsittelyn ja puheeksi ottamisen malleja. Ne eivät vielä yksin auta, mutta helpottavat suuresti, kun työpaikalla jokainen tietää kuinka ongelmia käsitellään. Tällaiset koko organisaation yhteiset toimintatavat luovat sellaista organisaatiokulttuuria, että on-

gelmiin ripeästi ja määrätietoisesti tarttuminen on hyväksyttyä ja suositeltavaa. (Järvinen 2008, 132.) Kulttuurin rakentamisessa esimiehen rooli esimerkin näyttäjänä on suuri. (Aarnikoivu 2013, 130).

Toimintaa ohjaavat pelisäännöt luomalla esimies pystyy vaikuttamaan työntekijöiden toimintaan ja kulttuurin kehittymiseen. Pelisäännöt tekevät odotukset konkreettisiksi ja kirjoittamattomat itsestäänselvyudet näkyviksi sekä mahdollistavat pureutumisen kulttuurin perusolettamuksiin. Haasteena pelisääntöjen laadinnassa on usein työyhteisön jäsenten toimintaan liittyvien odotuksien konkretisointi. Usein saatetaan pitää itsestään selvänä esimerkiksi sitä, mikä on sopivaa käytöstä työyhteisössä. Jos se olisi kaikille itsestään selvää, työyhteisöissä ei esiintyisi niin paljon esimerkiksi kiusaamistapauksia. (Aarnikoivu 2013, 135.)

Kun työyhteisöllä on käytössään yhteisesti sovitut pelisäännöt, käytännön menettelytavat ja raja-arvot mahdollisten poikkeamien toteamiseksi, on puuttuminen helpompaa ja suhtautuminen ongelmiin muuttuu (Havunen & Lavikkala 2010, 165).

Raja-arvot voidaan sopia esimerkiksi lyhyiden sairauspoissaolojen osalta niin, että määritellään 1-3 päivää kestävien poissaolojen yhteenlasketun ja puolivuotisen määrän rajaksi 12 päivää. Tällöin 12 päivän rajan ylittyessä esimiehen tulee keskustella poissaolijan kanssa poissaolojen syistä ja mahdollisista korjaavista toimenpiteistä. (Havunen & Lavikkala 2010, 165.)

Tällaisissa tapauksissa kysymys on asian tilan puheeksi ottamisesta ja välittämisestä, ei kyttämisestä. Rajanylitystapauksien kohdalla on tärkeää korostaa yhteisiä toimenpiteitä ja ratkaisuja tilanteen korjaamiseksi. Työpaikalla tulee sopia etukäteen pelisäännöt siitä, kuinka työhön liittyvien ongelmien ratkaisemiseksi toimitaan kaikissa tilanteissa ja jokaisen kohdalla. (Havunen & Lavikkala 2010, 168.)

Järvisen (2014, 245) mielestä tällaisia pelisääntöjä ja periaatteita voisivat olla esimerkiksi seuraavat:

- Välitön puuttuminen ongelmakohtiin.
- Ongelmien esiin tuominen on kaikkien oikeus ja velvollisuus.
- Huomion kiinnittäminen siihen, kuinka asiat esitetään toisille.
- Ongelmat hoidetaan vain ja ainoastaan asianomaisten kesken.
- Ei spekuloida, vaan kysytään.
- Ongelman ratkaisun jälkeen päätökseen sitoutuminen.

Kun käsittelyperiaatteet ja –mallit on sovittu, toiminta selkeytyy ja työyhteisön ilmapiiiri muuttuu avoimemmaksi ja rakentavammaksi, jolloin ongelmiin puuttuminen on helpompaa (Järvinen 2014, 246).

5 Tutkimustulokset

5.1 Kokemukset

Haastatteluissa kävi ilmi, että esimiehet joutuvat uransa aikana puuttumaan monenlaisiin asioihin. Pienet pelisääntörikkomukset ja suojavälineiden käytön laiminlyönti, kuten tuotantotiloissa puhelimen käyttö ja purukumin syönti tai suojalasien käyttämättömyys, ovat tilanteita, joihin esimiehet joutuvat puuttumaan usein. Muita haastatteluissa esiin nousseita puuttumista vaativia asioita oli myöhästelystä, kiusaamistapauksista ja henkilöiden välisistä konflikteista aina alkoholiongelmiin asti.

Tilanteesta riippumatta lähes kaikki haastateltavat kokivat puuttumisen jossain määrin epämiellyttäväksi. Yksi haastateltava kertoi, ettei puuttuminen enää ole niinkään epämiellyttävää mutta totesi työuran alkupuolella tilanteen olleen toisin. Jokainen

haastateltava tiedosti kuitenkin puuttumisen olevan esimiehen velvollisuus ja esimiestyössä välttämätöntä.

Eihän ne ikinä kivoja tilanteita oo että pitää puuttua mutta kyllä se kuuluu esimiehen tehtäviin.

Ei se hyvältä tunnu tietenkään, ei se mukavaa oo, mutta on se asia niinku että käydähän se pitää, eihän sitä voi niinku jättää että ei se ainaakaan parane se tilanne jos sen yrittää painaa villasella ja unohtaa sen, että se ei oo vaihtoehto.

Kuten edellä olevassa esimerkissä, puuttumatta jättämisellä ei koeta olevan hyviä seurauksia. Kolme esimestä mainitsi puuttumatta jättämisen vain hankaloittavan tilannetta entuudestaan ja neljän esimiehen mukaan puuttumattomuus vie pohjan pelisäännöiltä ja rajojen asettelulta. Yksi totesi pelisääntörikkomukseen puuttumatta jättämisen myös vähentävän omaa uskottavuuttaan.

No kun tuolla liikuttaessa näet jonkun epäkohdan joka rikkoo meidän sääntöjä, niin pitäishän siihen heti mennä puuttumaan, että kyllä se vessittää hommat jos jättää puuttumatta.

Kolmen esimiehen mielestä puuttumisella osoitetaan välittämistä. Asioista huomauttamista ei tehdä pahuuttaan, vaan alaisesta on tarkoitus pitää huolta. Yhden esimiehen kokemuksen mukaan puuttumisen näkeminen välittämisenä sen sijaan, että ajattelee sen negatiivisena asiana, tekee puuttumisesta helpompaa.

Mun mielestä puuttuminen on välittämistä. Jos sen kokee kielteisenä niin sittehän siinä on kauhee kynnys mennä siihen mut pitää kääntää se välittämisen puolelle niin se on paljon helpompaa ja luontaisempaa itselle.

Puuttuminen ei ole yksinkertaista, koska jokainen tilanne on erilainen riippuen tapahtumasta ja henkilöstä tai henkilöistä. Seitsemän esimestä koki helpoimmiksi puuttumista vaativiksi asioiksi selkeät pelisääntörikkomukset, kuten esimerkiksi tu-

pakointi, jota varten yrityksessä on laadittu selkeät ohjeet kuinka toimitaan. Pelisääntörikkomuksiin puuttumisessa tulee neljän esimiehen mielestä huomioida, että esimiehen on tärkeä näyttää esimerkkiä ja toimia itse sääntöjen sallimissa rajoissa.

Niitä on tietysti helpompia ja vaikeempia tapauksia, että kun esimerkiksi tupakointi on kielletty niin siihen on helppo puuttua.

Ja on siinä tietysti esimerkin merkityskin, että esimiehen erityisesti on tärkeä noudattaa sääntöjä että se pystyy sitte alaisiltaanakin vaatia sitä.

Helpommastakin puuttumista vaativasta asiasta tekee kuitenkin vaikeamman kahden esimiehen mielestä sen toistuvuus.

Ensimmäisen kerran sen sanoo, mutta aina se niinku vaikeutuu jos joutuu toistamaan sitä samaa, että eikö tää nyt vieläköön oo selvää.

Vaikeita tilanteita kolmen esimiehen mielestä olivat hyvin henkilökohtaisiin asioihin puuttuminen. Esimerkiksi alkoholin käyttö nousi vastauksissa hyvin hankalana asiana esiin. Toinen vaikea puuttumisen kohde kahden esimiehen mielestä olivat asiat, joihin ei ole ennen puututtu ja jotka ovat olleet yleisesti hyväksyttyjä tapoja, mutta ovat nyt pelisäännöillä kielletty. Kaksi esimiestä koki puuttumisen vaikeaksi myös sellaisiin epämääräisiin tilanteisiin, joissa esimies ei ollut varma siitä, mistä tilanteessa on kysymys.

Alkoholin kanssa on ehkä kaikista hankalinta kun siinä tulee nää hoitoonohjaushommat että siinä mennään mun mielestä vielä pintaa syvemmälle, kun sä tunget toisen vapaa-ajan asioihinkin siinä mukaan. Että kun ruvetaan puhumaan hoitoonohjauksesta niin se vaikuttaa jo vähän muuhunkin kun työmaalla olemiseen.

Sitten tämmösiin asioihin mihin ei oo aikaisemmin puututtu, tämmösiin niinku pienempiin rikkeisiin niin niihin on vaikeampi, koska se on ollut semmonen totuttu tapa ja siihen ei oo puututtu ennen, niin sellasiin tilanteisiin on aina vaikeampi puuttua.

Puuttumiseen vaikuttaa myös se, kuinka hyvin esimies tuntee alaisensa. Kuuden esimiehen mielestä alaisen toimintaan on helpompi puuttua jos esimies tuntee hänet, koska silloin esimies tietää, miten häntä lähestyä ja miten hän luultavasti reagoi. Toisaalta taas kaksi esimiestä oli sitä mieltä, että alaisen tuttuus voi tehdä puuttumisesta myös vaikeampaa.

Toisillehan sä voit sanoa ihan suoraan ja jos sä tunnet vähä paremmin niin sittenhän sä tiedät mitä sä voit sille sanoa mutta jos sä tunnet vähä huonommin etkä tiedä tarkkaan miten se reagoi niin kyllähän sitä sitten pitää vähä miettiä.

Se kun on aika tiivis työyhteisö meilläkin tuossa niin kyllähän sitä jo jollakin tavalla henkilökohtaisesti tuntee ne kaverit niin se vielä nostaa sitä kynnystä vähä että sillä lailla hankala tilanne kun aika tutulle kaverille pitää lähteä tällaisiin rankkoihin toimenpiteisiin.

Jos on kavereita tuola alaisis niin se on siinä mieles hankalaa. Että jos sä vapaa-ajalla harrastat jotain yhdes niin se voi olla että on aika vaikea mennä sanomaan että sä et saa tehdä noin.

5.2 Puuttuminen käytännössä

Kaikki esimiehet lähtivät puuttumaan asioihin keskustelemalla asianosaisten kanssa kahden kesken. Yksi esimies tarkensi, että tilanne pysyy paremmin hallinnassa keskustelemalla kahden kesken kuin ryhmässä. Hän totesi myös vaikeampien henkilöiden kanssa kanssakäymisen olevan helpompaa kahden kesken.

Tietysti riippuu mikä se asia on mutta pitäähän se esille ottaa ja jutella kahden kesken että siitähän sen pitää lähteä.

Esimiehistä kuusi korosti valmistautumisen merkitystä puheeksiottokeskusteluun lähdettäessä. Yksi heistä sanoi tilanteen haastavuuden vaikuttavan siihen, kuinka hyvin keskusteluun pitää valmistautua. Kolme esimiestä kertoi valmistautumisvaiheessa faktojen keräämisen olevan tärkeää, jotta keskustelun yhteydessä on jotain konkreettista, johon puuttumisen perustaa.

Kun on keskusteltu enemmän asiasta näiden kanssa kenellä on enemmän myöhästymisongelmia, niin se on aika hyvä kun on laittaa puolen vuoden sisään ja ulos leimaamiset nenän eteen ja katotaan yhdes.

Viiden esimiehen vastauksista nousi ihmistuntemuksen merkitys esiin. Heidän mielestään puuttumisessa on tärkeää ottaa huomioon toisen ihmisen persoona ja miettiä etukäteen, miten henkilö mahdollisesti puuttumiseen reagoi.

Totta kai se on tapauskohtaista mutta pitää valmistautua vähä että ei kannata lähteä ryntäämään vaan heti suin päin vaan pitää vähä miettiä että mitä on sanomassa ja minkälainen henkilö on vastaanottamassa sitä puuttumista tai kritiikkiä, niin mun mielestä se vastapuoli pitää ottaa siinä huomioon, koska voi olla että on vähä herkempiä ja sit vähä kovempia henkilöitä jotka ymmärtää vähä eri tavalla asioita ja joille voi sanoa eri lailla.

Jokaisen esimiehen vastauksista kävi selvästi ilmi, että puuttuminen on hyvä suorittaa kysyvällä lähestymisellä. Kysymyksien tarkoituksena on selvittää toisen osapuolen näkökulma ja pyrkiä siihen, että keskustelu ei jää yksipuoliseksi saneluksi.

Pitää rohkeasti mennä sanomaan ja olla jollakin tavalla avoimin mielin eikä lähteä hyökkäyskannalla vaan kysymyksen kautta. Jokaisella kolkalla on kaks puolta että toisen mielestä se on aina vähä eri lailla joku asia.

Kolme esimiestä kertoi sääntörikkomuksiin puuttuessaan perustelewansa, miksi sääntöjä tulisi noudattaa.

Yleensä aina ensin sanon että tiedätkö sä minkälaiset säännöt meillä on täällä, että onko nyt unohtunut ja tällä lailla lähen viemään sitä asiaa ja kyllähän mä sit sanon että tästä lähtien sit toimitaan näin että meillä on tällaset säännöt täällä ja sääntö perustuu siihen ja siihen. Että vähä ensin perusteluja siihen ja alotan yleensä sillä että onhan tietoinen tästä säännöstä.

Edellisessä esimerkissä esimies kertoi myös vaativansa jatkossa sääntöjen asettamis-
sa rajoissa pysymistä. Myös kahden muun esimiehen vastauksissa esiintyi vastaavaa:
molemmat kertoivat käyttäytymiseen liittyviin ongelmiin puuttuessaan lähtevänsä
siitä, kuinka jatkossa toimitaan.

Esimiesten mukaan ongelmiin voidaan puuttua antamalla rakentavaa palautetta.
Rakentavan palautteen antamisessa seitsemän esimiestä piti tärkeänä, että palaut-
teen saajan saa itse ymmärtämään mitä hän on tehnyt väärin ja miten voisi tilanteen
korjata.

*Mun mielestä siinä rakentavan palautteen antamisessa on tärkeätä, et-
tä saa sen toisen henkilön itse ymmärtämään että miksi tätä asiaa teh-
dään, ettei se tuu sillä lailla että sä vain sanot, vaan että se itse oivaltaa
että minkä takia näitä asioita tehdään. Että jos mä puutun siihen ja sa-
non että tee näin niin se ei kanna kovin pitkälle mutta kun ihminen oi-
valtaa sen itse että minkä takia näin tehdään niin silloin se on aika au-
tomaatio sen jälkeen.*

Viisi esimiestä kertoi samaan asiaan puuttumisessa olevan sellainen toimintatapa,
että muutaman kerran asiasta voidaan samaa henkilöä huomauttaa, ja jos muutosta
ei tapahdu, siirrytään varoitukseen ja siitä jopa mahdolliseen irtisanomiseen.

*Jatkuvasti ei samalle henkilölle huomautella että siinäkin mennään peli-
sääntöjen mukaan. Säännöt on siihen miten puututaan, että tämmösis
lievemmis tapauksissa pari kolme kertaa huomautellaan ja jos ei ala
mennä perille niin sitten pitää mennä rankempiin toimenpiteisiin.*

5.3 Nopeus puuttumisessa

Se, kuinka nopeasti esimiehet kertoivat puuttuneensa ongelmiin, riippuu pitkälti siitä,
millainen ongelma on kyseessä. Seitsemän esimiestä linjasi yleisesti, että tilantee-
seen kuin tilanteeseen tulisi puuttua heti tai ainakin mahdollisimman pian. Tähän oli
syynä ensinnäkin se, että puuttumisen siirtäminen myöhemmäksi voi pahentaa tilan-
netta ja tehdä sen entistä vaikeammaksi ratkaista. Toinen syy oli se, että myöhemmin

puuttumista vaativa tilanne ja siihen liittyvät faktat olisivat jo ikään kuin vanhentuneet, eikä puuttumisella olisi enää samaa tehoa kuin silloin, kun tilanne oli vielä ajan-kohtainen.

Mä ajattelen sitä ehkä enemmän niin päin, että mitä nopeemmin sen saa hoidettua pois alta niin ehkä se mua helpottaa niin päin, että jos mä annan asian olla ja pitkitän sitä niin se pahenee vain. Että musta se on huomattavasti helpompi hoitaa siinä saman tien pois kun se että antaa sen asian jatkua ja silloin se solmu on paljon vaikeempi aukaista sen jälkeen jos se jatkuu se asia.

Se pitää hoitaa heti, että jos sen jättää että huomenna sitte niin siinä on oma tilanne haihtunut ja se kaveri on niinku että ei ne meinaa enää muistaakaan kaikkea, mutta kun sä siihen heti otat kiinni niin silloin se homma hoituu helpoiten. Että lyhyt oppimäärä on se että pitäis heti hoitaa, että jos sä jätät sen yön yli niin kyllä se leima vanhenee siinä jutussa.

Neljän esimiehen mielestä esimerkiksi pelisääntörikkomuksiin on puututtava välittömästi, jos itse näkee sellaista tapahtuvan. Yksi heistä lisäsi, että jos tilannetta ei ole itse todistamassa, vaan tieto tulee esimiehelle jostain muualta, on tilannetta jäätävä seuraamaan.

Ei voi mennä kovin kauaa harkitsemaan jos näkee jonkun polttelevan tai jotain muuta sääntöjen vastaisesti, että kyllä se on siinä hetkessä mentävä sanomaan.

Jos tuut pelipaikalle ja oot ite todistamas sitä tilannetta niin sehän on saman tien aika helppo mennä sanomaan. Joskus ollu sellasta enemmänkin asiatonta käyttäytymistä niin siihen oon menny heti paikan päälle ja homma saman tien seis.

Yksi esimies kertoi, että hän saattaa puuttua työntekijän pieneen pelisääntörikkomukseen vasta, jos hän näkee tämän rikkovan samaa sääntöä toistamiseen. Tässäkin on kuitenkin huomattava rikkeen vakavuuden vaikutus esimiehen päätökseen olla ensimmäisellä kerralla puuttumatta.

Yhen kerran oon antanut mennä sormien läpi, mut seuraavalla kerralla kun näin niin aattelin että toi on vähä niinku tapa tolla että sitte mä mainitsin että hei että muistakkos näitä sääntöjä. Että sellasen pienen miettimisvaran näköjään annan itselleni, kun ei oo mitään sellasta vakavaa niinku vaikka tuoteturvallisuus rikkomusta.

5.4 Esimiehen taidot ja ominaisuudet

Yhdenmukaisuus ja oikeudenmukaisuus oli viiden haastatellun esimiehen mielestä tärkeitä ominaisuuksia esimiehelle puuttumista ajatellen. Yhdenmukaisuudella tarkoitettiin sitä, että esimies pitää tietyn linjan siinä, mihin hän puuttuu, eikä poikkea siitä. Oikeudenmukaisuudella taas tarkoitettiin sitä, että esimies toimii tilanteissa samalla tavalla jokaisen työntekijän kohdalla.

Jos et nyt puutu ja myöhemmin taas puutut niin ne pitää sit ihan hulluna että nyt tuo taas puuttuu eikä ennen oo puuttunu mihinkään, ettei oo mitään sellasta linjaa. Että sitte tulee sellanen olo ettei tämä oo oikeen jämäkkää toimintaa että joka toinen päivä puututaan ja vaan joka toiselle että noille hankalimmille se ei puuttunut ollenkaan.

Neljän esimiehen mielestä puuttumisessa vaaditaan selkärankaa ja jämäkkyyttä. Yksi heistä lisäsi, että esimiehen tulee olla jämäkkä oikeissa asioissa ja oikeaan aikaan. Liiallisella jämäkkyydellä estetään hänen mukaansa luottamuksen rakentumista esimiehen ja alaisten välillä. Luottamuksellisen ja avoimen ilmapiirin rakentaminen on hänen ja kahden muun esimiehen mukaan tärkeää puuttumisessa ja asioiden käsittelemisessä.

Kyllähän se vaatii tiettyä selkärankaa ja se että ne ei välttämättä oo sellasia mukavia tapauksia että ei siihen mun mielestä oikotietä oo, että puututtava niihin epäkohtiin on että ei tämä homma muuten mene eteenpäin.

Mun mielestä esimiehen ei tarvi olla koko aika jämäkkä mutta pitää olla oikealla hetkellä jämäkkä, että mun mielestä on tosi vaikea toimia jos sä oot koko ajan jämäkkä niin se hidastaa sitä kaikkea muuta toimintaa, että ei pääse kumminkaan koskaan siihen niin lähelle sitten niitä tyyp-

pejä. Mutta sitten kun on paikka niin pitää olla jämäkkä oikeissa asioissa. Turhaan mä oon tuolla jämäkkä koko ajan että se menee vähä sel-laseks että ei tuon kans voi ees keskustella ja puhua kun se on koko ajan tuommonen, mutta sitte pitää olla myös sellanen että ne tietää että tiettyjä rajoja ei ylitetä, että sitä pitää löytyä sitä jämäkkyyttä että vaa-tii sitä pelisilmää siinäkin, että osaa olla oikeissa asioissa jämäkkä. Mut-ta että jos on koko ajan jämäkkä niin sitten ei pääse lähelle eikä pysty luomaan sellasia luottamussuhteita.

Vuorovaikutustaitojen merkitys nousi kolmen esimiehen vastauksissa esiin. Myös ymmärrystä toista osapuolta kohtaan on hyvä olla kahden esimiehen mielestä.

Kyllähän näissä tilanteissa tietysti pitää osata kommunikoida sen toisen kans ja olla läsnä, en tarkoita siis fyysisesti, vaan kyllä sun pitää olla sii-nä ja kuunnella sitä mitä toinen puoli sanoo.

5.5 Tuki

Seitsemän esimiestä koki, että puuttumistapauksissa ei jää yksin, vaan tukea on yri-tyksessä eri muodoissa saatavilla. Erityisesti vaikeissa tilanteissa he pitivät tuen saa-mista hyvänä asiana. Kolme esimiestä oli tuen saamisen kanssa hieman eri linjoilla. Yksi heistä kritisoi erityisesti työterveyshuoltoa, yksi olisi toivonut saavansa selkeäm-pää tukea, ja yhden mielestä tukea on saatavilla periaatteessa mutta ei käytännössä.

Tukea tietysti saa, että mitä oon käyttänyt niin omaa esimiestä ja kolle-gaa ja kyllähän se joissakin asioissa on tosi tärkeekin että siinä on joku ettei yksin oo siinä tilanteessa. Varsinkin vaikeissa asioissa että siinä puhutaan jo jostain käyttäytymisestä tai alkoholin käytöstä missä tarvii, ja sitte oon mä soittanut henkilöstöpäällikölle ja saanut sitäkin kautta tukee. Että kyllä mä oon ainakin kokenut että tukea saan kun vaan ky-syy.

Kerran yhdessä kiistatilanteessa jotenki selkeämpääkin tukea toivoi työ-terveyshuollosta tai muuten jostain henkilöstöjohtamisen taholta. Että ne tilanteet on itellekin uusia että minkälaisilla kysymyksillä tai keskus-telun avauksilla pääsis eteenpäin.

Tuen muodoista kollegoiden vertaistuki nousi neljän esimiehen vastauksista tärkeänä asiana esiin. Muita vastauksissa esiintyneitä tuen muotoja olivat henkilöstöhallinto, työterveyshuolto, oma esimies, luottamushenkilöt ja yrityksen ulkopuolinen apu. Myös yrityksessä käytössä olevaa varhaisen puuttumisen mallia pidettiin hyvänä apuvälineenä puheeksiottokeskusteluissa.

Kaksi esimiestä koki saaneensa yritykseltä apua puuttumistilanteisiin koulutuksen muodossa.

Oikeestaan varmaan kaikki esimiehet täälläkin käy ton osallistava johtaminen tai joku sellanen kurssi, mutta nii siinä on justiin tällöstä osallistavaa johtamista ja kysymyksien kautta ja kuinka lähdetään asioita ratkaisemaan jos jotakin on niin siihen niinku annetaan työnantajan kautta vähän koulutustakin, että se on kyllä hyvä juttu.

Kuusi esimiestä mainitsi olevan tärkeää, että organisaation sisällä sovitaan yhdessä mihin puututaan ja miten puututaan. Puuttuminen on heidän mukaansa helpompaa, kun on yhteinen linja, jota kaikki noudattaa. Kaksi esimiestä koki joissain asioissa yhteisen linjan puuttuvan.

Mun mielestä jos organisaatiota miettii niin se madaltaa kynnystä kun on yhdes puhuttu ne asiat ja sitten sitä asiaa lähetään linjakkaasti viemään, niin kaikkien on silloin huomattavasti helpompi puuttua. Mut jos on vaan se yks esimies työpaikalla joka puuttuu ja kaikki muut väistelee niin silloin on peli menetetty. Että kyllä se sitä puuttumisen kynnystä madaltaa kun luodaan se kenttä sen näköiseksi ja tiedostetaan se että näihin asioihin oikeesti otetaan kiinni nyt jatkossa ja tästä ei niinkun keskustella että selvät sävelet ja suorat ohjeet ja sitten kun se paikka on että rikotaan niin sitten pitää ottaa kiinni.

Oltava yksiselitteiset säännöt että kuinka toimitaan, ja ratkaisut pitää olla yhtenäisen linjan mukaisia että jos tulee case kakkonen ja tehään toisin kun on linjan mukaan ollut niin pohja menee touhulta. Että siinäkin taustalla täytyy olla siihen puuttumiseen sellaset selkeät pelisäännöt olemassa että jos halutaan että se on oikeudenmukaista ja on yhtenäinen tapa toimia niin täytyy olla pelisäännöt yksityiskohtaisesti sovittuna.

6 Johtopäätökset

Tutkimustulosten perusteella puuttumiseen liittyy usein hieman negatiivinen sävy. Sen ymmärretään olevan osa esimiestyötä, mutta on kuitenkin enemmän tai vähemmän epämiellyttävä asia. Osa esimiehistä katsoi puuttumisen olevan välittämistä. Näin ajatteleamalla kynnys puuttua on matalampi, kuin jos sen ajattelee negatiivisena asiana. Nummelinin (2007) mukaan kyse on juuri omasta asenteesta eli siitä, hyväksyykö ongelmat osaksi työtään ja haluaako niihin puuttua ja etsiä ratkaisuja. Ongelmiin ja niihin puuttumiseen on siis asennoiduttava oikein.

Se, kuinka haastavana puuttumista pidetään, riippuu monesta tekijästä. Esimerkiksi esimiehen omat luonteenpiirteet ja kokemus puuttumisesta vaikuttavat siihen, kuinka haastavaa puuttuminen esimiehelle on. Puuttumista vaativat tilanteet ja asiat ovat usein myös hyvin erilaisia. Ongelmana voi olla esimerkiksi myöhästely, pelisääntörikkomus, alkoholiongelma tai ihmisten välinen ristiriita. Jokainen tilanne on yksilöllinen ja jokaisessa tilanteessa on mukana erilaisia ihmisiä. Tämä kaikki tuo puuttumiseen omat haasteensa.

Puuttumisen haasteellisuudesta huolimatta, esimiehet kokivat puuttumisen olevan parempi vaihtoehto kuin puuttumatta olemisen. Jälkimmäisestä vaihtoehdosta seuraa esimiesten mukaan esimerkiksi tilanteen hankaloituminen yhä vaikeammaksi, pelisääntöjen määrittelemien rajojen hämärtyminen ja oman uskottavuuden laskeminen. Tulokset ovat yhtenevät Järvisen (2014) ja Korpelaisen (2014) teorioiden kanssa. He molemmat katsovat puuttumattomuudella olevan samanlaisia negatiivisia seurauksia. Voidaan siis väittää, että parempaan lopputulokseen ongelmien kanssa päästään, kun niihin tartutaan rohkeasti kiinni, eikä suljeta niiltä silmiä.

Esimiehet kertoivat haastatteluissa puuttuessaan keskustelewansa asianosaisten henkilöiden kanssa kahden kesken. Heidän kokemustensa perusteella puheeksiotto-keskusteluun on hyvä valmistautua ennakoon keräämällä faktoja asiasta ja ottamalla huomioon keskustelukumppanin persoona. Miettimällä etukäteen keskustelun

kulkua ja sitä, kuinka henkilö mahdollisesti puuttumiseen reagoi, mahdollistaa keskustelun onnistumisen ja toivottuun lopputulokseen pääsemisen. Myös Kemppainen (2014) tutkimuksessaan sekä Vartia ja muut (2012) teoriassaan painottavat ennakkosuunnitelman tekemisen tärkeyttä keskusteluun lähdettäessä.

Ihmiset ovat erilaisia, joten kaikkia ei voi lähestyä samalla tavalla. Suurin osa esimiehistä koki puuttumisen henkilön toimintaan helpommaksi, jos esimies tuntee kyseisen henkilön. Tällöin esimies tietää, kuinka henkilö reagoi, joten asioiden suurempikin esittäminen on mahdollista. Kahden esimiehen mielestä henkilön tuttuus voi kuitenkin tehdä puuttumisesta myös hankalampaa. Ongelma onkin siinä, että onko kyseessä tuttuus vai kaveruus. Voidaankin sanoa, että esimiehen tulee tuntea alaisensa mutta säilyttää tietty etäisyys, jotta alaisista ei tule liian läheisiä eikä puuttumisen kynnyksensä liian läheisten suhteiden vuoksi nouse.

Järvinen (2014) pitää kyselevää ja tutkivaa otetta parhaana tapana lähestyä ongelmatilanteita. Monimutkaisista ongelmista harvoin tiedetään koko totuutta, mutta kyselemällä eri osapuolten näkemyksiä voi ymmärtää, mitä todella on tapahtunut ja miksi. Tutkimustulokset eivät poikkea tästä näkemyksestä. Jokaisen esimiehen vastauksista kävi selvästi ilmi, että puuttuminen on hyvä suorittaa kysymyksiä esittämällä. Kysymyksien tarkoituksena on selvittää toisen osapuolen näkökulma ja pyrkiä siihen, että keskustelu ei jää yksipuoliseksi saneluksi. Esimieskokemusten perusteella voidaan sanoa, että puuttuminen tulee tehdä kysyvällä otteella.

Osasta haastateltujen esimiesten vastauksista oli havaittavissa ratkaisukeskeisyyden periaatteita. Sen sijaan, että esimiehet puuttuessaan olisivat keskittyneet itse ongelmaan ja syyllisten etsimiseen, lähdettiin liikkeelle siitä, kuinka jatkossa toimitaan. Salmimiehen ja Ruudun (2013) mielestä juuri tämä on oleellista ratkaisukeskeisessä ajattelussa. Heidän mukaansa ratkaisukeskeisyys on sitä, että mietitään tulevaisuutta eli keskitytään ongelmien ratkaisuihin, ei itse ongelmiin ja niiden syihin. Ratkaisukeskeistä lähestymistapaa eli ongelmien muuntamista tavoitteiksi voidaan pitää hyvänä keinona lähestyä erityisesti inhimillisiä ongelmia.

Ongelmiin voidaan esimiesten mukaan puuttua myös antamalla rakentavaa palautetta. Aarnikoivun (2013) mukaan olennaista rakentavan palautteen antamisessa on, että esimies voi kuuntelemalla ja esittämällä kysymyksiä saada palautteen saajan itse oivaltamaan muutostarpeen ja toimenpiteet. Tämä nousi esiin myös tutkimustuloksista. Esimiesten mielestä parempaan lopputulokseen päästään, jos esimiehen ei tarvitse itse kertoa mikä on mennyt vikaan tai missä voisi parantaa, vaan palautteen saaja ymmärtäisi tämän itse. Tulosten perusteella voidaan väittää, että ongelmiin puuttumisessa on esimiehelle hyödyksi, jos hän hallitsee rakentavan palautteen antamisen taidon.

Moisalon (2010) mukaan on asioita, joihin on puuttuttava välittömästi ja asioita, joita kannattaa jäädä seuraamaan ennen puuttumista. Tutkimuksen esimiehistä suurin osa puuttui ongelmiin välittömästi tai mahdollisimman pian. Tilanteiden katsottiin pahe-
nevan ja muuttuvan entistä vaikeammiksi ratkaista, mikäli puuttumisessa viivyttelee. Tuloksen kanssa samaa mieltä ovat Vartia ja muut (2012), joiden mukaan ongelmat kasvavat ja laajenevat sitä varmemmin, mitä pidemmälle niihin puuttumista lykkaa. Myös Styrmanin (2013) tutkimuksen mukaan mahdollisimman nopea puuttuminen on tärkeää. Kuitenkin esimerkiksi tilanne, jossa puuttuminen tapahtuisi vain esimiehen kuuleman perusteella, on sellainen, jota on jätävä seuraamaan ennen puuttumista. Tilanteet ovat siis aina hyvin yksilökohtaisia eikä kaikkeen voi eikä kannata lähteä hyvin äkkipikaisesti puuttumaan. Tilanteita yksilöimättä voidaan kuitenkin tutkimustulosten perusteella linjata, että puuttumisen tulisi tapahtua mahdollisimman nopeasti, jotta tilanne ja siihen puuttuminen ei hankaloituisi entisestään.

Korpelaisen (2014) mielestä tärkeimpiä esimiehen ominaisuuksia ongelmiin puututtaessa ovat muun muassa tasapuolisuus ja oikeudenmukaisuus. Nämä molemmat ovat myös tutkimuksen perusteella tärkeimpiä ominaisuuksia esimiehelle puuttumista ajatellen. Tasapuolisuuden ja oikeudenmukaisuuden jälkeen tärkeimpänä asiana pidetään tutkimuksen mukaan esimiehen jämäkkyyttä. Tuloksia voi osin pitää yhtäläisinä myös Korhosen (2012) opinnäytetyön kanssa. Korhosen tutkimuksessa pidettiin tasa-arvoa tärkeänä työntekijöiden tupakointiin puuttumisessa.

Esimieheltä vaaditaan tutkimuksen mukaan myös vuorovaikutustaitoja. Puuttuessaan esimiehen tulee osata keskustella asiallisesti ja myös kuunnella, mitä toisella osapuolella on sanottavaa.

Erityisesti vaikeissa tilanteissa pidettiin tutkimustulosten mukaan tärkeänä, että tukea puuttumiseen on organisaatiossa saatavilla. Tärkeimpänä tuen muotona esiin nousi vertaistuki, jonka avulla esimiehet voivat jakaa kokemuksiaan sekä oppia toisiltaan. Vertaistuen merkitys korostui myös Styrmanin (2013) tutkimuksessa.

Esimiehet kokivat helpoimmiksi puuttumista vaativiksi tilanteiksi selkeät pelisääntörikkomukset. Tämän perusteella voidaan väittää, että yrityksessä yhteisesti sovitulla pelisäännöllä voidaan madaltaa esimiesten puuttumiskynnystä. Jos esimiehillä on tiedossa, minkälainen toiminta yrityksessä sallitaan ja mikä on kiellettyä, on puuttuminen helpompaa. Tutkimustulosta vahvistaa Havusen ja Lavikkalan (2010) näkemys, jonka mukaan puuttuminen on huomattavasti hankalampaa, jos asioista ei ole yhteisesti sovittu. He pitivät puuttumisen edellytyksenä yhteisiä toimintamalleja ja pelisääntöjä, joiden määrittelemissä rajoissa sitoudutaan toimimaan.

Tutkimustulosten perusteella voidaan myös yhteisten toimintamallien määrittelemisen todeta esimiehiä auttavaksi tekijäksi. Yhteisillä toimintamalleilla voidaan parantaa esimiesten valmiuksia puuttumiseen, kun he tietävät kuinka heidän tulisi kussakin tilanteessa toimia. Toimintamallit määrittelevät esimiehille myös yhtenäisen linjan, jonka mukaan toimitaan. Esimiesten välisen yhtenäisen linjan katsottiin olevan hyvin tärkeää puuttumisessa ja puuttumiskynnyksen madaltamisessa. Yhteinen linja myös lisää puuttumisen oikeudenmukaisuutta.

7 Pohdinta

Opinnäytetyön tutkimusongelma oli ongelmatilanteisiin puuttumisen haasteellisuus. Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena, ja tutkimusaineisto kerättiin haastatteleamalla Yritys X:n esimiehiä. Tutkimuskysymykset, joihin pyrit-

tiin saamaan vastauksia olivat: miten esimiehen tulee puuttua ongelmiin ja mitkä tekijät vaikuttavat puuttumiseen. Tutkimuksen tarkoituksena oli myös selvittää, miten Yritys X:ssä koetaan puuttuminen ja miten ongelmiin puututaan, eli selvittää puuttumisen nykytila. Tavoitteena oli ymmärtää puuttumista ilmiönä selvittäen niitä tekijöitä, jotka puuttumiseen vaikuttavat, ja myös lisätä esimiesten valmiuksia puuttua ongelmiin.

Tutkimustulosten perusteella esimiehen tulee puuttua ongelmatilanteeseen keskustelemalla asianosaisen henkilön kanssa kahden kesken. Varsinkin vaikeissa tilanteissa keskusteluun on hyvä valmistautua ennakkoon keräämällä asiasta saatavilla olevia faktoja, miettimällä keskustelun mahdollista kulkua ja sitä, kuinka henkilö puuttumiseen mahdollisesti reagoi. Puuttumisen tulee kuitenkin tapahtua mahdollisimman pian, jotta tilanteet eivät hankaloituisi entuudestaan.

Ongelmaa tulee lähestyä kysyvällä ja ratkaisukeskeisellä otteella. Kysymällä saadaan toisen osapuolen näkökulma esiin, eikä keskustelu jää yksipuoliseksi saneluksi. Tärkeää on myös kuunnella, mitä toisella osapuolella on sanottavaa. Ratkaisukeskeisellä ajattelulla pyritään siihen, että ongelmat käännetään tavoitteiksi, eli lähdetään siitä, kuinka jatkossa toimitaan. Myös rakentavan palautteen antamisen taito on hyvä hallita. Esimieheltä vaaditaankin hyviä vuorovaikutustaitoja, jotta keskustelu ja palautteen anto onnistuu. Esimiehen tulee puuttuessaan ongelmatilanteisiin muistaa myös tasapuolisuus ja oikeudenmukaisuus.

Yrityksellä on merkitsevä rooli esimiehen puuttumisen mahdollistajana. Ilman yrityksessä yhteisesti sovittuja pelisääntöjä ja toimintamalleja, on puuttuminen hankalaa. Mitä selkeämmät pelisäännöt, ja mitä enemmän on erilaisia toimintamalleja siihen, kuinka puututaan, sitä helpompi esimiehen on ongelmatilanteisiin puuttua. Esimiehen oma asenne, suhtautuminen ongelmiin sekä halu ratkaista niitä, on myös merkittävä alkutekijä puuttumisessa. Se, että ajattelee puuttumisen välittämisenä kaiken siihen liittyvän negatiivisuuden sijaan, tekee puuttumisesta helpompaa.

Puuttumiseen vaikuttavia tekijöitä on monia. Esimiehen omat luonteenpiirteet ja kokemus puuttumisesta vaikuttavat siihen, kuinka puuttuminen koetaan. Ongelmatilanteissa voi olla mukana hyvin erilaisia ihmisiä, joita ei kaikkia voi käsitellä samalla tavalla. Myös tilanteet itsessään voivat olla hyvin erilaisia. Yksi tässäkin tutkimuksessa vaikuttava tekijä on myös esimerkiksi se, kuinka tuttu työntekijä on esimiehelle. Esimiehen on toisaalta helppo puuttua tutun alaisen toimintaan, koska esimies tuntee tämän ja tietää kuinka tätä lähestyä. Toisaalta taas suhde työntekijään voi helposti muodostua henkilökohtaiseksikin, jolloin puhutaan enemmänkin kaveruudesta, ja silloin puuttuminen taas saattaa olla hankalampaa. Tähän varmasti vaikuttaa myös ongelmatilanteen vakavuus. Esimiehelle haastetta tuokin se, että pitäisi tuntea alaisensa, mutta toisaalta myös olla tarpeeksi etäinen.

Kuten edellä todettiin, ovat ongelmatilanteet aina hyvin yksilöllisiä ja niissä on mukana monenlaisia eri tekijöitä, jotka tekevät ongelmasta helposti lähestyttävän tai haasteellisen. Siksi tutkimustuloksia ei voida yleistää koskemaan jokaista tilannetta, eikä tässä esitellyt keinot puuttua välttämättä sovi jokaiselle esimiehelle. Voi olla, että eri alojen ja eri yritysten esimiesten mielestä puuttuminen tulisi tehdä jotenkin toisin ja siihen vaikuttavia tekijöitä ovat jotkin ihan muut. Koska samankaltaisia ongelmatilanteita, joita tässä tutkimuksessa esiintyi, esiintyy luultavasti myös muissa yrityksissä, voi tutkimustuloksista kuitenkin olla hyötyä myös muille yrityksille ja esimiehille.

Toimeksiantajayrityksessä puuttumiseen suhtautuminen on hyvällä mallilla. Ongelmia ei katsota sormien läpi vaan niihin puututaan rohkeasti. Kaikilla oli myös selkeästi tiedossa mihin ja miten puututaan. Tähän on varmasti osaltaan vaikuttanut yrityksessä tehty pelisääntöjen päivittäminen. Tuen saaminen jakoi eniten mielipiteitä, joten tukiverkoston selkeyttämisessä ja konkretisoinnissa voisi toimeksiantajayrityksellä olla kehittämisen varaa. Tuloksia ei voida suoraan yleistää koskemaan koko yritystä ja jokaista yrityksen esimiestä, koska kaikkia ei ollut mahdollista haastatella. Tulokset antavat kuitenkin hyviä viitteitä siitä, mikä toimeksiantajayrityksessä on puuttumisen nykytila.

Tutkimuksen onnistumisen arviointi

Tutkimusta voidaan tutkijan mielestä pitää onnistuneena. Tutkimustulosten avulla puuttumista ilmiönä voidaan ymmärtää paremmin, koska siihen liittyviä tekijöitä löytyi paljon. Myös puuttumistilanteessa huomioitavia käytänteitä ja periaatteita onnistuttiin löytämään, mikä mahdollistaa esimiehille omien puuttumistapojen kehittämisen ja puuttumisvalmiuksien lisäämisen. Toimeksiantajayrityksen puuttumisen nykytilasta saatiin myös hyviä viitteitä ja löydettiin vähän kehitettävääkin, mikä lisää tutkimuksen onnistuneisuutta.

Tutkijalle itselleen tällaisen tutkimuksen tekeminen oli ensimmäinen kerta, ja varsinkin haastattelujen tekeminen ilman aikaisempaa kokemusta oli haasteellista. Vielä paremmalla valmistautumisella ja kattavammalla teoriaan perehtymisellä, olisi ollut mahdollista saada haastatteluista irti vielä enemmän syvällisempää tietoa.

Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Tämän tutkimuksen luotettavuutta lisää tarkka dokumentaatio. Jokainen tutkimuksen vaihe on kuvattu tarkasti ja perusteltu, jotta ulkopuolisen lukijan olisi helpompi seurata tutkijan valintoja ja niihin johtaneita perusteluja.

Haastattelujen laadukkuuden tutkija pyrki varmistamaan hyvällä haastattelurungolla. Haastattelurungon laadintaa varten tutkija perehtyi aiheeseen liittyvään teoriaan, jonka pohjalta haastattelurunko muodostui. Tässä tutkijalle jäi parantamisen varaa. Teoriaan olisi voinut perehtyä huolellisemmin, jotta tutkija olisi osannut esittää enemmän syventäviä kysymyksiä liittyen haastattelujen teemoihin. Myös tekemällä esihaastatteluja, tutkija olisi saanut harjoitusta haastattelun pitämisestä ja olisi voinut testata haastattelurungon toimivuutta käytännössä.

Haastattelujen luotettavuutta tukee haastattelujen nauhoittaminen. Näin mikään ei jäänyt tutkijan muistin varaan ja tutkija pystyi kuuntelemaan haastatteluja yhä uudestaan, ja tarvittaessa palaamaan johonkin tiettyyn haastattelun kohtaan. Haastattelut myös litteroitiin heti haastattelujen jälkeen.

Tutkija luetutti tutkimustulokset ja tekemänsä johtopäätökset tutkittavilla. Näin tekemällä tutkija vahvisti omien tulkintojensa ja tutkittavien tulkintojen vastaavuuden, mikä myös lisää tutkimuksen luotettavuutta.

Tutkimuksen luotettavuutta vahvistaa myös aineiston saturaatio eli kylläntyminen. Haastateltavien vastauksissa toistui usean teeman kohdalla samat asiat eli näiden kohdalla voi saturaatiopisteen katsoa saavutetun. Tämän perusteella haastateltujen määrän voi sanoa olleen riittävä. Osassa teemoista samat asiat toistuivat vain yhden tai kahden informantin kohdalla, joten näissä saturaatiopistettä ei saavutettu. Lisäämällä tutkittavien määrää, olisi saturaatiota voinut esiintyä enemmänkin tai esiintyä kokonaan uusia asioita. Haastattelujen analysointien jälkeen ei kuitenkaan ollut enää mahdollista haastatella uusia esimiehiä aikataulullisista syistä johtuen.

Tutkimuksen tuloksia voidaan pitää luotettavina myös sen perusteella, että aiempien puuttumista käsittelevien tutkimusten tuloksissa esiintyy paljon samankaltaisuutta verrattuna tämän tutkimuksen tuloksiin.

Jatkotutkimuskohteet

Tämän tutkimuksen jatkoksi voisi tehdä esimiehille yksityiskohtaisen oppaan siihen, kuinka erilaisiin ongelmatilanteisiin on mahdollista puuttua, ja testata sen toimivuutta käytännössä. Myös samanlaisen tutkimuksen tekeminen jonkin toisen kuin elintarvikealan yritykselle voisi tuottaa mielenkiintoisia tuloksia verrattuna tämän tutkimuksen tuloksiin.

Mielenkiintoista olisi tutkia myös sitä, miten työntekijät suhtautuvat puuttumiseen ja tutkia puuttumista alaisten näkökulmasta. Tällöin asiasta voitaisiin saada lisää tietoutta ja ymmärrystä syvennettyä. Myös muiden tahojen kuten työterveyshuollon näkökulman tutkiminen täydentäisi kokonaiskuvaa puuttumisesta.

Lähteet

Aarnikoivu, H. 2013. Keskity olennaiseen esimies. Helsinki: Talentum Media Oy.

Ahvenlampi, P. Kajaste, H. Paananen, M. Pyrhönen, L. Roos-Kumpulainen, E. & Väänänen-Tomppo, I. 2011. Näkökö punaista? – opas myöhäiseen puuttumiseen. Valtiokonttori, Kaiku-palvelut. Viitattu 24.3.2015. http://www.valtiokonttori.fi/fi-FI/Virastoille_ja_laitoksille/Henkilostohallintoa_ja_johtamista_tukevat_palvelut/Kaikutyoelamapalvelut/Varhaisen_valittamisen_malli/Varhaisen_valittamisen_malli%2850032%29_opaat.

Avoimuutta arkeen – varhaisen puuttumisen opas valtion työpaikoille. 2007. Valtiokonttori, Kaiku-palvelut. Viitattu 19.3.2015. http://www.valtiokonttori.fi/fi-FI/Virastoille_ja_laitoksille/Henkilostohallintoa_ja_johtamista_tukevat_palvelut/Kaikutyoelamapalvelut/Varhaisen_valittamisen_malli/Varhaisen_valittamisen_malli%2850032%29_opaat.

Havunen, R. & Lavikkala, A. 2010. Ongelmia ratkaiseva esimies. Helsinki: Talentum Media Oy.

Hirsijärvi, S. & Hurme, H. 2011. Tutkimushaastattelu - Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.

Hirvihuhta, H. & Litovaara, A. 2003. Ratkaisun taito. Helsinki: Tammi.

Järvinen, P. 2008. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. Helsinki: WSOYpro.

Järvinen, P. 2011. Esimiestyön vaikeus ja viisaus. Helsinki: WSOYpro.

Järvinen, P. 2014. Esimiestyö ongelmatilanteissa. 8., uudistettu painos. Helsinki: Talentum Media Oy.

Kalliomaa, S. & Kettunen, S. 2010. Luottamus esimiestyössä. Talentum. Viitattu 20.3.2015. [Http://www.jamk.fi/fi/Palvelut/kirjasto/Etusivu/](http://www.jamk.fi/fi/Palvelut/kirjasto/Etusivu/), Nelli-portaali, Talentum Verkkokirjahylly.

Kananen, J. 2008. Kvali – Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylä: Jyväskylän Ammattikorkeakoulun julkaisuja 93.

Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä – miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 176.

Kemppainen, N. 2014. Esimerkillinen esimies – Varhaisen puuttumisen malli arjen esimiestyössä. Opinnäytetyö. Metropolia ammattikorkeakoulu, liiketalouden koulutusohjelma. Viitattu 4.5.2015. [Http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2014110515258](http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2014110515258).

Korhonen, N. 2012. Toimintamalli Carean esimiehille savuttomuuden edistämiseksi ja tupakointiin puuttumisen tueksi. Opinnäytetyö. Kymenlaakson ammattikorkeakoulu, terveyden edistämisen koulutusohjelma. Viitattu 4.5.2015. [Http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201304144378](http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201304144378).

Korpelainen, I. 2014. Esimiesbussilla erinomaiseen johtamiseen – euroja hyvästä esimiestyöstä. Helsinki: Talentum Media Oy.

L 8.8.1986/609. Tasa-arvolaki. Valtion säädöstietopankki Finlex. Viitattu 18.3.2015. [Https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1986/19860609](https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1986/19860609), ajantasainen lainsäädäntö.

L 23.8.2002/738. Työturvallisuuslaki. Valtion säädöstietopankki Finlex. Viitattu 18.3.2015. [Https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738#L5](https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738#L5), ajantasainen lainsäädäntö.

Moisalo, V. 2010. Arjen johtaminen – käytännön esimiestyötä. Vantaa: Infor.

Nummelin, T. 2007. Keskusteleva esimiestyö – opitaan kokemuksesta. Helsinki: WSOYpro.

Nummelin, T. 2008. Stressi haastaa työkyvyn – varhainen puuttuminen esimiehen työkaluna. Helsinki: WSOYpro.

Pidä huolta – välitä varhain – käytännönläheistä tietoa varhaisen välittämisen toimintamallin luomisesta ja jalkauttamisesta työpaikan arkeen. N.d. Eläkevakuutusyhtiö Ilmarinen. Opas. Viitattu 19.3.2015.

https://www.ilmarinen.fi/Production/fi/Yritys/02_tyohyvinvointi/11_liitteet/pdf/valita_varhain.pdf.

Piili, M. 2006. Esimiestyön avaimet – ihmisen kohtaaminen ja ohjaaminen. Helsinki: Tietosanoma.

Puusa, A. & Juuti, P. 2011. Menetelmäviidakon raivaajat – perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan. JTO-Palvelut.

Ristiriidoista ratkaisuihin. N.d. Työturvallisuuskeskus. Viitattu 31.3.2015.

http://www.tyoturva.fi/tyoelaman_kehittaminen/ristiriidoista_ratkaisuihin.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV – menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 14.4.2015.

http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_3_4.html.

Salmimies, R. & Ruutu, S. 2013. Ratkaisuja esimiestyön haasteisiin. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Skurnik-Järvinen, H. 2011. Ratkaise työpaikan ongelmatilanteet. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.

Styrman, P. 2013. Alaiset työhyvinvoinnin rakentajina – Toimintamalli ristiriitatilanteiden ratkaisemiseen työpaikalla. Opinnäytetyö. Centria ammattikorkeakoulu, Kokkola-Pietarsaaren yksikkö, sosiaali- ja terveystieteiden kehittäminen ja johtaminen. Viitattu 4.5.2015. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201304144378>.

Sundvik, L. (Toim.) 2006. Toimiva työyhteisö – esimiehen haasteet ja ratkaisut. Helsinki: Edita Publishing.

Tonteri, K. 2012. Esimiestyön haasteet ongelman ratkaisuprosessissa – case: Jari-Pekka liikenneasemat. Opinnäytetyö. Lahden ammattikorkeakoulu, liiketalouden koulutusohjelma. Viitattu 1.4.2015. [Http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201205086880](http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201205086880).

Vartia, M. Lahtinen, M. Joki, M. & Soini, S. 2004. Työyhteisötörmäyksiä – ristiriitojen käsittely työpaikalla. Helsinki: Työterveyslaitos.

Vartia, M. Lahtinen, M. Joki, M. & Soini, S. 2009. Työyhteisötörmäyksiä – ristiriitojen käsittely työpaikalla. 3. painos. Helsinki: Työterveyslaitos.

Vartia, M. Gröndahl, M. Joki, M. Lahtinen, M. & Soini, S. 2012. Haastavat tilanteet esimiestyössä. Helsinki: Työterveyslaitos.

Vuorovaikutus työyhteisössä. N.d. Työturvallisuuskeskus. Viitattu 13.4.2015. [Http://www.ttk.fi/index.phtml?s=134](http://www.ttk.fi/index.phtml?s=134).

Liitteet

Liite 1. Teemahaastattelurunko

Teemat:

Kokemukset

- Millaisia tilanteita?
- Miten olet kokenut? Millaista on?

Erilaisiin ongelmiin puuttuminen

- Miten olet puuttunut?

Nopeus puuttumisessa

- Puututko heti vai myöhemmin?
- Mihin heti? Ei heti?

Organisaation tuki

- Oletko tarvinnut/saanut tukea? Minkälaista?
- Missä tilanteessa?

Esimiestaidot /-ominaisuudet

- Millainen on hyvä puuttuja?
- Miten puuttua oikein? Mitä huomioida?